



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Socialt ansvarstagande i den svenska modebranschen - En komparativ studie av företag i varierande storlek



Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Termin 6 VT 2020
Kandidatuppsats
Majken Lindgren 19981202
Victoria Morrison 19950820
Handledare: Vedran Omanović

Förord

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till informanterna i fallföretagen som har medverkat och möjliggjort studien. Vidare tackas handledare Vedran Omanović för vägledning och konstruktiv kritik. Slutligen vill vi uttrycka vår tacksamhet till opponenter, vänner och familj för värdefull feedback och stöttning.

Majken Lindgren & Victoria Morrison
Göteborg 2020-06-04

Sammanfattning

På grund av medial kritik som riktats mot modebranschen har det blivit en självklarhet för många företag inom branschen att implementera *Corporate Social Responsibility* (CSR). CSR är ett frivilligt ansvarstagande som saknar tydliga riktlinjer, vilket skapat skillnader i hur CSR praktiseras inom företag. Eftersom tidigare forskning visar att det finns ett gap mellan teorin och vad som praktiseras inom företag, är studiens syfte att jämföra tre olika företag i den svenska modebranschen. Forskningsfrågan är således ”Hur praktiserar svenska modeföretag socialt ansvarstagande?”. Studien avgränsas till att endast ta hänsyn till de sociala aspekterna inom begreppet för CSR, snarare än de miljömässiga.

Den teoretiska referensramen är baserad på litteraturstudier av '*Corporate Social Responsibility*, Intressentmodellen och *Employer Branding*'. Studien utgörs av en komparativ metod med en kvalitativ forskningsansats. Den empiriska datan samlades in genom tolv intervjuer med både CSR-chefer och medarbetare. Företagen är av tre olika storlekar (lilla, mellan och stora), för att möjliggöra mer branschgenerella slutsatser. Analysen visar att alla tre företag främst fokuserar på produktionskedjan och att det saknas ett tydligt fokus på socialt ansvarstagande i kärnverksamheten i Sverige. En slutsats som kan dras av studien är att kommunikation är av största vikt vid praktiserandet av CSR, för att det ska genomsyra hela företaget. För vidare forskning rekommenderas det bland annat att HR-avdelning, mellanchefer och butikshefer intervjuas, för att öka förståelsen om hur socialt ansvarstagande kan ytterligare praktiseras inom den svenska modebranschen.

Nyckelord: *Modebranschen, Corporate Social Responsibility, Aktiviteter, Praktisera, Employer Branding, Intressentmodellen, Etik, Kommunikation.*

Abstract

As a result of critique towards the fashion industry expressed in media, Corporate Social Responsibility (CSR) has been broadly implemented in the industry. CSR is a voluntary responsibility, leading to unclear guidelines and a great variation in the way CSR is practised. Research has revealed a significant gap between the theory of CSR and what is practised in organisations. This study aims to compare three different companies in the Swedish fashion industry to answer the research question “How do companies in the Swedish fashion industry practise social responsibility?”. In this study, the social aspects, rather than the environmental aspects, of CSR are considered.

The theory chapter is based on a literature review of ‘Corporate Social Responsibility, Stakeholder Theory and Employer Branding’. The method of the study is comparative, with a qualitative research approach. Empirical data was collected through twelve interviews, including perspectives of CSR-managers and employees. The companies are of different sizes, (small, medium and large), to enable more industry-wide conclusions. Analysis of the collected data shows that all three companies focus on the supply chain and that there is no clear focus on social responsibility in the core market of Sweden. A conclusion that can be made, from the study, is that communication is crucial when working with CSR and needs to be embedded through the whole company to succeed. Further research is recommended and it is suggested that this could be done through interviews including the HR-department, middle-range managers and store managers, to increase the understanding of how social responsibility is practised in the Swedish fashion industry.

Keywords: Fashion industry, Corporate Social Responsibility, Activities, Practise, Employer Branding, Stakeholder Theory, Ethics, Communication.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sammanfattning	1
Abstract	2
1. Inledning	5
1.1 Definitioner	5
1.2 Bakgrund	5
1.2.1 Uppkomsten av CSR	5
1.3 Problematisering och syfte	6
1.3.1 Problematisering	6
1.3.2 Syfte	7
1.3.3 Forskningsfråga	7
1.4 Studiens disposition	7
2. Teori	8
2.1 CSR	8
2.1.1 Corporate Social Responsibility	8
2.1.2 Trovärdighet	8
2.1.3 Företagsetik	9
2.1.4 Socialt ansvarstagande	9
2.2 Intressentmodellen	10
2.2.1 Intressenter och deras krav	10
2.2.2 Intressentmodellen	10
2.3 Employer Branding	10
2.3.1 Arbetsgivare-varumärkeshantering	10
2.3.2 Internal Branding	11
2.4 Teoretisk sammanfattning	11
3. Metod	12
3.1 Val av metod	12
3.2 Forskningsansats	12
3.3 Avgränsning	13
3.4 Fallstudier	13
3.4.1 Fördel med fallstudie	13
3.4.2 Urval av företag	13
3.4.3 Urval av informanter	14
3.4.4 Studiens genomförande	15
3.4.5 Planering av intervjuer	15
3.4.6 Intervjutabell	16
3.5 Etiska hänsynstaganden	17

3.6 Sekundärdata	17
3.7 Metod för dataanalys	18
3.8 Studiens begränsningar	18
4. Empiri	19
4.1 Modebranschen	19
4.2 CSR i praktiken och kommunikation	19
4.2.1 Lilla bolaget	19
4.2.2 Mellanbolaget	20
4.2.3 Stora bolaget	21
4.3 Krav från intressenter	22
4.3.1 Lilla bolaget	22
4.3.2 Mellanbolaget	23
4.3.3 Stora bolaget	24
4.4 Engagemang och mående	25
4.4.1 Lilla bolaget	25
4.4.2 Mellanbolaget	26
4.4.3 Stora bolaget	27
5. Analys	28
5.1 CSR i praktiken	28
5.1.1 Produktionskedjan i fokus	28
5.1.2 Trovärdighet och kommunikation	28
5.1.3 Externa samarbeten och medarbetare	29
5.1.4 Användning av värdegrunder och policyer	30
5.2 Intressenter	30
5.2.1 Medvetenhet om intressenters krav	30
5.2.2 Krav från samhället	31
5.2.3 Balans mellan intressenter	31
5.2.4 Medarbetare som intressenter	31
5.2.5 Aktieägare som intressenter	32
5.3 Employer Branding	32
5.3.1 Ekonomiska, psykologiska och funktionella aspekter	32
5.3.2 Internt engagemang hos medarbetarna	33
5.3.3 Strävan efter mångfald	33
5.3.4 CSR som koppling till att vara en attraktiv arbetsgivare	33
6. Slutsats	34
6.1 Slutsatser och riktlinjer	34
6.2 Fortsatt forskning	36
7. Källor	38

1. Inledning

Inledningen inkluderar uppkomsten av CSR och tidigare forskning avseende CSR i modebranschen. Vidare görs en utläggning om problematiken som uppstår vid praktiserandet av socialt ansvarstagande och syftet med studien. Slutligen presenteras forskningsfrågan och studiens disposition.

1.1 Definitioner

Studien undersöker ämnet *Corporate Social Responsibility* (CSR), som på svenska ofta översätts till socialt ansvarstagande. Modebranschen, som utvald bransch i studien, kan innebära olika definitioner och uppfattningar. I studien används Tillväxtverkets (2014) definition, där modebranschen syftar till företag som säljer kläder, skor och accessoarer i butik.

1.2 Bakgrund

1.2.1 Uppkomsten av CSR

År 1979 fick *Corporate Social Responsibility* (CSR) sitt genomslag. Archie B. Carroll, professor emeritus i företagsekonomi vid University of Georgia, omdefinierade begreppet till att inte endast ta hänsyn till de ekonomiska aspekterna och lagarna inom företagande (Carroll, 1979). Begreppet fick en bredare omfattning där filantropiska och etiska aspekter växte fram. Genom att bidra med egna policyer utöver lagar, ansåg Carroll att CSR kan bidra till att stärka ett företags kultur, beteende och uppnå legitimitet hos intressenter (Carroll, 1979). Idag definieras även CSR som ett begrepp där ansvarstagande för miljön och hållbarhetsfrågor är av relevans (Wickert och Risi, 2019).

Battaglia, Testa, Bianchi, Irlando och Frey (2014) skriver om CSR-arbete inom modebranschen i Italien och Frankrike. De visar att det finns en korrelation mellan CSR-relaterade variabler och konkurrensfördelar. CSR-variablerna som är kopplade till arbetsplatsen menas dock visa en lägre signifikant relation. Ytterligare studerade Pedersen och Gwozdz (2013) CSR-strategier inom den nordiska modebranschen och hur de responderar på krav från intressenter. Enligt dem handlar det inte om krav mellan intressentgrupper utan snarare hur kraven skiljer sig inom en intressentgrupp. Företagen som undersöktes responderade och anpassade sig betydligt mer till intressentgrupper som ställde konsistenta krav, än till de grupperna där kraven var inkonsistenta.

Vidare kan krav från intressentgrupper kopplas till att det i slutet av 1990-talet uppdagades ett flertal mediala skandaler, särskilt inom modebranschen. Skandalerna involverade omoraliska arbetsvillkor, vilket innebar att fler och fler företag inom branschen kom att kritiseras (Grafström, Göthberg och Windell, 2015). Företag hade försökt maximera aktieägarvärdet utan hänsyn till andra intressenter. Borglund, De Geer och Hallvarsson (2009) beskriver även att det skapades misstroende mot företag som vid globalisering flyttade sin produktion till lågkostnadsländer. Frivillighetsorganisationer drev en debatt om att företag borde ta större ansvar och investerare började ställa krav på socialt företagsansvar inom modebranschen. Numera finns det således förväntningar på modeföretag från flera olika aktörer (Grafström et

al., 2015) och konsumenter ställer allt större krav på modeföretag (Todeschini, Cortimiglia och Callegaro-De-Menezes, 2017). För att företag inom modebranschen ska kunna förhålla sig till dessa förväntningar från externa aktörer, tenderar företag att anse det relevant att praktisera CSR (Todeschini et al., 2017).

I samband med att företag började inse att socialt ansvarstagande kan vara nyckeln till ett långsiktigt och lönsamt företagande uppkom även begrepp som exempelvis *Employer Branding* (Blom, Arneberg och Gustafsson, u.å). Begreppet kan bland annat innebära att ett företags varumärke förstärks gentemot intressenter. Andra aspekter som mångfald och engagemang hos personal kan även bidra till ett hållbart företagande (Christiansson, u.å). Vidare förklarar Borglund et al. (2009) att en av de positiva konsekvenserna av misstroendekrisen var att företag började ändra sina prioriteringar. De skriver även att politiker började ge riktlinjer för företag om vad som förväntades av dem och uppmanade bolag att ta frivilligt ansvar. Implementeringen av CSR blev gradvis en självklarhet hos många företag. Särskilt inom modebranschen blev CSR stort, för att hämma fler kriser som påverkar legitimiteten (Grafström et al., 2015).

1.3 Problematisering och syfte

1.3.1 Problematisering

Samhället förväntar sig idag att företag på något sätt praktiserar CSR. Att praktisera innebär att vid upprepade tillfällen i vardagen tillämpa diverse aktiviteter (SAOB, 2009). Praktiserande av CSR kan innebära aktiviteter som fokus på arbetsvillkor, jämställdhet och mångfald, men det kan även involvera hållbarhets- och miljöaspekter. Hur resurserna allokeras avgör fokus för aktiviteterna och hur CSR praktiseras (Borglund et al., 2009). Borglund et al. (2009) definierar CSR som ett ansvarstagande för de frågor som berör företagets viktigaste intressenter. Det ansvaret är nödvändigt både för att skapa ett etiskt företag, trovärdighet och en förmånlig bild av företaget (Borglund et al., 2009). Hur resurser fördelas blir således av vikt för att förstå hur svenska modeföretag praktiserar socialt ansvarstagande.

Som tidigare nämnt uppstod det stor medial kritik i slutet av 1990-talet gentemot modebranschen i bland annat Sverige. Kritiken mot undermålig arbetsmiljö riktade sig främst mot produktionsledet där de anställda inte är lika skyddade som i Sverige. I Sverige finns det lagar som i hög grad skyddar och ger rättigheter till anställda (Arbetsmiljöverket, 2018). Lagen om anställningsskydd (LAS) och arbetstidslagen är två lagar som reglerar anställdas trygghet. I detaljhandeln där butiker inom modeindustrin verkar, är det även vanligt i Sverige med kollektivavtal där arbetsgivare och fackförbund har skrivit avtal (Arbetsmiljöverket, 2018). Då grundstenen inom CSR är att det är frivilligt att ta socialt ansvar, studeras huruvida företag i Sverige frivilligt skapar trivsel och engagemang hos medarbetare, utöver det som är reglerat i lag.

CSR ses som en viktig framgångsfaktor särskilt i Skandinavien och flera fördelar finns i arbetet med CSR (Borglund, De Geer, Sweet, Frostensson, Lerpold, Nordbrand, Sjöström och Windell, 2017). Utöver nyttan av att upprätthålla företagets rykte, härstammar CSR från önskan

om att vilja göra något gott, vilket grundar sig i filosofin om människans moral (Arrigo, 2013). Motivation hos de anställda och uppmärksamhet från intressenter är ytterligare konkurrensfördelar som CSR kan bidra med. Riskerna med att inte ta ansvar för de sociala aspekterna är att både företagsekonomiska och sociala roll äventyras (Arrigo, 2013). Skandinaviska företag är framstående som globala ledare inom CSR (Strand, Freeman och Hockerts, 2015) och det ses därmed som en viktig faktor för framgång i skandinaviska företag. Trots detta skiljer sig argumentationen i teorin från vilka sociala strategier som företag applicerar i praktiken (Todeschini et al., 2017).

Porter och Kramer (2006) menar att företag ser vikten av att implementera CSR men det saknas ändå en tydlighet i vad som realiserats. De beskriver att arbetet med CSR ofta är förskönat och saknar både ett operativt och strategiskt arbetssätt. Genom mediekampanjer och hållbarhetsrapporter kan företag profilera sig med CSR, men det visas inte alltid i helheten av bolaget, utan endast inom specifika avdelningar (Porter och Kramer, 2006). Porter och Kramer (2006) menar att det finns tydliga problem i mätandet av sociala prestationer och att mätningarna inom CSR ofta är inkonsistenta och inte reflekterar företagets sociala påverkan på ett rättvist sätt. På grund av mättningsproblem och otydlighet, är det relevant att undersöka hur CSR praktiseras i vardagen och hur det skiljer sig mellan bolag inom modebranschen.

Det går således att utröna ett gap mellan teorin och praktiken. Tidigare forskning inom ämnet undersöker hur olika företagsaspekter korreleras till CSR-variabler och det är ofta de externa strategierna i fokus, snarare än de interna. Det saknas analyser om hur företag i modebranschen arbetar med CSR i praktiken och huruvida det skiljer sig från vad som uttryckts formellt. Utöver det saknas en rättvisande jämförelse mellan hur modeföretag av olika storlek praktiserar socialt ansvarstagande. Bristen av pålitlighet i mätningar innebär att det krävs en djupare analys av hur modeföretag praktiserar socialt ansvarstagande i vardagen. Avseende den mediala uppmärksamheten och kritiken mot produktionsledet, uppstår ett behov att undersöka hur den sociala aspekten inom CSR prioriteras i Sverige.

1.3.2 Syfte

Syftet med studien är att undersöka och öka förståelsen för hur modeföretag praktiserar socialt ansvarstagande. Studien riktar sig mot svenska företag med avsikt att bidra med riktlinjer för hur socialt ansvarstagande kan ske i praktiken. Studien syftar även till att skapa infallsvinklar för hur företag kan bilda engagemang och arbeta på ett sätt där CSR genomsyrar hela organisationen.

1.3.3 Forskningsfråga

Hur praktiserar svenska modeföretag socialt ansvarstagande?

1.4 Studiens disposition

Studien är disponerad i sju kapitel som inleds med ett kapitel som beskriver uppkomsten av CSR och problematiken avseende gapet mellan teorin och praktiken. I kapitel ett presenteras även syfte och forskningsfråga. Fortsättningsvis görs det i kapitel två en utläggning för utvalda teorier som ligger till grund för att besvara forskningsfrågan. Kapitel tre utgör metodkapitlet,

vilket beskriver forskningsansatsen och i kapitel fyra redogörs insamlad empiri. I kapitel fem analyseras och utvärderas den insamlade datan relaterat till tidigare forskning samt teorier. Avslutningsvis presenteras slutsatserna som kan dras utifrån analysen i kapitel sex. Kapitel sju inkluderar även en referenslista för samtliga sekundärkällor.

2. Teori

För att besvara hur svenska modeföretag praktiserar socialt ansvarstagande används olika teoretiska perspektiv. Inledningsvis diskuteras begreppet CSR, som även inkluderar trovärdighet, företagsetik och socialt ansvarstagande. Därefter presenteras intressentmodellen eftersom intressenters krav är starkt kopplade till socialt ansvarstagande. Utöver det kan även aspekter avseende att framstå som en attraktiv arbetsgivare på marknaden vara en påverkande faktor vid CSR-arbete och därför förklaras slutligen teorin om Employer Branding.

2.1 CSR

2.1.1 Corporate Social Responsibility

Eftersom studien fokuserar på hur svenska modeföretag praktiserar socialt ansvarstagande, vilket är inkluderat i begreppet CSR, är en beskrivning av begreppet nödvändig. Enligt Wickert och Risi (2019) är CSR en teori som anses vara ett paraplybegrepp, där företag inkorporerar sociala, miljömässiga och etiska aspekter i sitt företags strategiarbete och sin kärnverksamhet. Porter och Kramer (2006) förklarar att socialt ansvarstagande kan handla om utbildning, säkra arbetsvillkor, diversitet, diskriminering, hälsa, förmåner, kompensationer och anställningsskydd. Wickert och Risi (2019) påpekar att företag numera förväntas ha en medvetenhet om CSR, men beroende på bransch kan det handla om olika slags förväntningar gällande hur det bör praktiseras. Det är av stor vikt att uppfylla dessa förväntningar för att kunna verka på marknaden. Att det finns en förväntan på företag att se till de sociala aspekterna är centralt i studerandet av fenomenet för att förstå varför och hur CSR praktiseras.

2.1.2 Trovärdighet

Inom CSR är trovärdighet ett centralt begrepp som bidrar till en position på marknaden (Borglund et al., 2009). För att skapa trovärdighet förklarar Borglund et al. (2009) att öppenhet är av stor vikt, samt att följa uppförandekoder som finns. Ytterligare är välvilja i form av att tillfredsställa intressenter centralt och trovärdighet genom att vara en del av långsiktig försörjning av varor och tjänster. Borglund et al. (2009) påpekar även vikten av att CSR upplevs som en naturlig del i företag för att det inte ska bli ett hyckleri som skapar misstroende. Vissa branscher är särskilt utsatta gällande kritik och ogynnsam publicitet, vilket innebär att CSR är av desto större vikt i de branscherna (Grafström et al., 2015). Som tidigare nämnt, har modebranschen varit starkt kritiserad på grund av omoraliska arbetsvillkor i produktionskedjan (Göthberg och Windell, 2015) vilket det gör det relevant för företag som verkar inom branschen att ha ett framstående arbete när det kommer till att ta sitt sociala ansvar. Vikten av att inte endast implementera CSR på ledningsnivå utan på ett sätt som genomsyrar hela företaget blir

desto större (Wickert och Risi, 2019). Att även involvera arbetet i sin i produktionskedja, i butiker och hos medarbetare inom modebranschen, är ytterst nödvändigt för att lyckas skapa trovärdighet i praktiserandet av CSR (Wickert och Risi, 2019).

2.1.3 Företagsetik

Företagsetik är även ett viktigt begrepp för att bilda trovärdighet och för att CSR ska genomsyra hela företaget. Etik är centralt i arbetet med CSR eftersom företags värdegrund måste spegla hur de agerar gentemot intressenter (Borglund et al., 2009) och det har därmed stor påverkan på hur CSR praktiseras. Etik är dessutom viktigt inom CSR eftersom det är en förutsättning för att kunna ta välgrundade beslut och behålla företagets legitimitet gentemot aktörer på marknaden (Borglund et al., 2017). Det krävs en intern process för att definiera värdegrund och etik, för att sedan koppla interna och externa intressenter. Borglund et al. (2017) menar även att en medvetenhet och förståelse inom företag för etik, skapar ett gemensamt språk för etiska frågor. De beskriver att en plattform av grundläggande värden ger stöd för att hantera olika dilemman. Ett senare avsnitt beskriver intressentmodellen, vilket ofta kan innebära dilemmat att prioritera krav från omgivningen. Studien inkluderar aspekten om huruvida modeföretag har en värdegrund och ytterligare hur den i sådana fall kommuniceras och genomsyrar företagen.

2.1.4 Socialt ansvarstagande

Ett internt engagemang beskrivs vidare inom socialt ansvarstagande. Begreppet är inkluderat i CSR och förklarar hur företag tar ansvar för att engagera de personer som är kopplade till organisationen. Enligt Engman (2018) kan det vara svårt som anställd att uppleva ett bidragande till en hållbar utveckling och det är därmed av vikt för ledningen att engagera och involvera medarbetarna vid praktiserandet av CSR. Grafström et al. (2015) diskuterar att företag exempelvis kan låta medarbetarna vara delaktiga i ideella organisationer på arbetstid. Det kan bidra till positiva effekter hos medarbetare och även till att framstå som en attraktiv arbetsgivare, vilket vidare diskuteras under *Employer Branding*. Att samarbeta med ideella organisationer är ett sätt för företag att ta sitt samhällsansvar (Grafström et al., 2015) och ett praktiskt sätt att implementera CSR. Enligt Porter och Kramer (2006) bör företag välja organisationer att samarbeta med baserat på om det skapar värde för företaget och meningsfull nytta för samhället.

Socialt ansvarstagande kopplar även samman till diskussionen om prioriteringar inom bolaget. Grafström et al. (2015) argumenterar för vikten av att göra en väsentlighetsanalys vid praktiserandet av socialt ansvarstagande för att fördela resurser på ett välgrundat sätt. En väsentlighetsanalys är ofta en del av hållbarhetsrapporter med syfte att rangordna vissa intressenter eller projekt som anses viktiga att prioritera. Både att motivera anställda och att tillgodose intressenter är exempel på konkurrensfördelar som CSR kan leda till (Arrigo, 2013) och kan prioriteras på olika sätt i väsentlighetsrapporten. Att se till väsentlighetsanalysen och hur medarbetare engageras, samt prioriteras är således en viktig aspekt vid analysen av CSR-arbete. I följande avsnitt diskuteras denna prioritering vidare genom att introducera teorin om intressentmodellen (Grafström et al., 2015).

2.2 Intressentmodellen

2.2.1 Intressenter och deras krav

Att ta ansvar för organisationens viktigaste intressenter är ett sätt att beskriva CSR enligt Borglund et al. (2009). De menar att ansvaret innebär att företag identifierar frågor som berör företagets intressenter och agerar för att tillgodose deras behov. En intressent beskrivs som någon som påverkar företaget och påverkas av företaget. Det finns primära intressenter som kunder, anställda, aktieägare och leverantörer, vilka ofta får mer fokus. Sekundära intressenter, som lokalsamhälle, journalister och intresseorganisationer, får däremot ofta mindre fokus (Borglund et al., 2009).

Krav från intressenter har stor påverkan på praktiserandet av CSR. Att arbeta med CSR är som nämnt tidigare frivilligt för företag, men i Sverige finns det ändå en del riktlinjer för bolag att följa inom området för socialt ansvar (Grafström et al., 2015). Utöver lagar har frivilliga regler kommit att skapas i samhället för företag. Intressenterna spelar därmed en stor roll eftersom de ställer krav och förväntningar på företag att upprätta exempelvis hållbarhetsrapporter, personalavdelningar och webbplatser. Genom att anpassa sig till frivilliga regler och normer uppstår det enligt Grafström et al. (2015) ytterligare legitimitet på marknaden för företag. De olika intressenternas krav innebär dock att ledningen måste prioritera och balansera dessa.

2.2.2 Intressentmodellen

Intressentmodellen förklarar den balansgång ledningen måste föra mellan olika intressenter för att överleva som företag. Det är inte tillräckligt att endast tillgodose syften för en viss grupp, utan att respektera samtliga intressenterna och inte se dem endast som medel för att nå ett mål skriver Borglund et al. (2009) är av ytterst vikt. De förklarar även att många organisationer tenderar att prioritera aktieägarna eller kunderna som viktigast intressent, men att de ofta glömmer bort balansen. Om organisationer däremot visar socialt och miljömässigt ansvar får de mandat att verka på marknaden. Det är av betydelse att företag agerar enligt normer i omgivningen, för att öka förtroende från intressenter (Borglund et al., 2009). Att studera hur modeföretag är medvetna om intressenters krav, hur kraven besvaras och balanseras är därmed av vikt för att undersöka hur socialt ansvarstagande praktiseras. Vidare beskriver nedan teorin *Employer Branding* hur företag arbetar med intressentgruppen medarbetare och att framstå som en attraktiv arbetsgivare för externa intressenter.

2.3 Employer Branding

2.3.1 Arbetsgivare-varumärkeshantering

I samband med diskussioner om CSR är det vanligt att det kombineras med begreppet *Employer Branding*, vilket kan översättas till arbetsgivare-varumärkeshantering (Grafström et al., 2015). *Employer Branding* syftar delvis till att framstå som en attraktiv arbetsgivare för potentiella nyrekryteringar. Genom att positionera sig som en av de främsta arbetsgivarna på marknaden kan konkurrensfördelar uppstå. Företag får dels ett större urval vid rekrytering, dels ett bättre rykte på marknaden och högre status hos intressenter (Drury, 2016). De främsta talangerna på arbetsmarknaden kan bidra med fortsatt ekonomisk tillväxt, samt agera som en primär konkurrenskraft gentemot andra företag (Maurya och Agarwal, 2018).

Fokus läggs främst på tre olika aspekter vid arbete med *Employer Branding* eftersom det är de fördelarna som anses som mest attraktiva hos arbetssökande (Drury, 2016). Faktorerna som ofta anses som avgörande är de ekonomiska, funktionella och psykologiska. Dessa aspekter är viktiga för arbetssökande eftersom de inkluderar lön och förmåner, som exempelvis friskvårdsbidrag. Dessutom kan det innebära symboliska aspekter, som utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen, samt prestige att arbeta för specifika företag som besitter gott rykte (Drury, 2016). Genom att företag tar socialt ansvar kan det vidare kopplas till *Employer Branding* eftersom det kan vara ytterligare en avgörande faktor för potentiella rekryteringar samt för image gentemot andra intressenter.

2.3.2 Internal Branding

Utöver att företag gör det synligt externt hur de tar sitt ansvar gällande arbete med socialt ansvarstagande och hur de framstår som arbetsgivare (Borglund et al., 2017), är även det interna arbetet inom *Employer Branding* viktigt. Att fokusera på *Employer Branding* internt kan innebära faktorer som att personalomsättningen hålls nere (Maurya och Agarwal, 2018). Fokus kan läggas på engagemang hos medarbetare, vilket i sin tur kan minska exempelvis sjukfrånvaro och uppsägningar (Grafström et al., 2015). Brist på engagemang kan däremot skapa långtidssjukskrivningar och därmed kan större arbetsbelastning hos kvarvarande medarbetare uppstå, vilket kan leda till stress och resultera i sämre kvalitet i arbetet. Det kan således även påverka kundernas upplevelser negativt. Alla dessa faktorer är kostnadskrävande både för företaget men även för samhället vid sjukskrivningar (Engman, 2018).

Internal Branding och socialt ansvarstagande går hand i hand. Utöver välmående hos personal, kan varje enskild arbetsplats variera i dess interna fokus. Dessutom bör alla företag enligt Grafström et al. (2015) inkludera fokus på jämvikt avseende kön, ålder och ursprung hos medarbetarna. När ett företag kan erbjuda sina anställda en jämställd arbetsplats där de trivs, känner tillhörighet, lojalitet och engagemang, framstår arbetsgivaren som attraktiv hos externa parter (Engman, 2018). När en stark företagskultur skapas genom *Internal Branding* kan det attribut hos en arbetsgivare spridas till en större skara, vilka kan komma att visa intresse i att arbeta eller investera i företaget (Berthon, Ewing och Hah, 2005). Inom ramen för *Employer Branding* finns det således ett flertal aktiviteter som företag kan utföra, vilka bidrar till praktiserandet av socialt ansvarstagande.

2.4 Teoretisk sammanfattning

Den teoretiska referensramen ligger till grund för att besvara hur svenska modeföretag praktiserar socialt ansvarstagande. Teorier om CSR är viktiga för att visa orsaker till varför företag implementerar CSR och vad som förväntas av dem. trovärdighet utgör en väsentlig aspekt av huruvida CSR genomsyrar hela företaget och inte bara förekommer på en avdelning. Företagsetik involverar ytterligare grunden för CSR-arbete och dess implementering på samtliga avdelningar. Intressentmodellen beskriver ytterligare hur intressenters krav påverkar vad modeföretag gör inom ramen för CSR och det visar på vikten av att undersöka hur olika krav prioriteras. Slutligen klargör *Employer Branding* hur CSR kan användas för att framstå

som en attraktiv arbetsgivare, men även internt för att engagera och behålla medarbetare. Teorierna ger olika aspekter av socialt ansvarstagande och bidrar till ett kritiskt förhållningssätt till hur fenomenet praktiseras. För att få djup i diskussionen och undersöka dessa olika perspektiv används en kvalitativ forskningsansats med intervjuer av både chefer och anställda, vilket beskrivs ytterligare i följande kapitel.

3. Metod

I metodkapitlet presenteras val av forskningsansats, samt litteraturgenomgång. Inledningsvis redogörs det för den komparativa metoden som ligger till grund för den kvalitativa fallstudien. Därefter presenteras processen gällande urval av företag och informanter. Utöver det diskuteras etiska dilemman, samt analys av insamlad data. Genomgående diskuteras reliabiliteten och validiteten i metodvalen. Avslutningsvis görs en genomgång av de begränsningar som uppstått under studiens gång och hur de har hanterats.

3.1 Val av metod

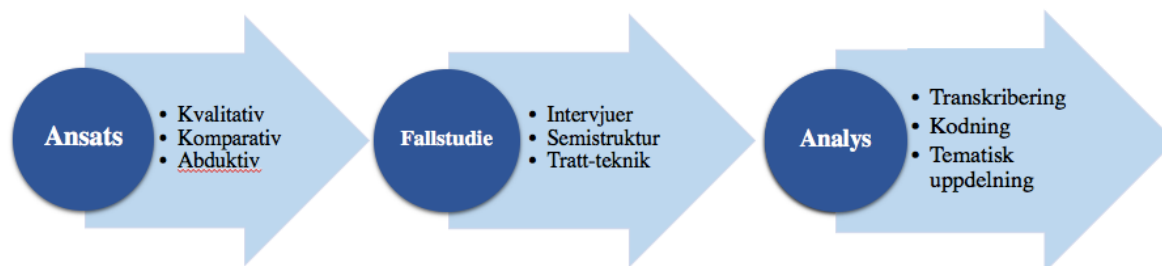
Metodiken utgjordes huvudsakligen av en komparativ studie genom fallstudier, med en kvalitativ ansats (se figur 1, sid 13). Via den komparativa metoden belyste de valda teorierna och frågeställningen hur svenska modeföretag praktiserar socialt ansvarstagande (Bryman och Bell, 2013). Anledningen till att studien var av komparativ karaktär, var för att få en bredd i beskrivningen av hur modebranschen i Sverige praktiserar CSR och därav jämfördes tre företag av olika storlek genom intervjuer med tolv utvalda personer i företagen (se tabell 1, sid 17). Både chefer och anställda i butik intervjuades för att analysera hur medarbetarna uppfattade de policyer och förhållningssätt som ledningen beslutat om och hur de efterföljs. Företagen benämns som "lilla", "mellan" och "stora" för att behålla anonymiteten, men ändå indikera vilket företag som diskuteras.

3.2 Forskningsansats

För att få olika perspektiv på problemformuleringen användes en kvalitativ forskningsansats (Repstad, 2007). En kvalitativ forskningsansats innebar att empirisk data samlades in (Lind, 2015). Intervjuerna kunde bidra med olika synvinklar på hur modeföretagen praktiserade socialt ansvarstagande. Trots nackdelen med att inte lika stor mängd data kunde insamlas vid en kvalitativ forskningsansats, ansågs fördelen med fler dimensioner av studieobjektet vara av större vikt. Den kvalitativa forskningsansatsen ger enligt Lind (2015) mer variationsrikt innehåll i studien.

En abduktiv metod användes för studien eftersom teori fanns sedan tidigare, men det saknades tidigare forskning specifikt för området. Den deduktiva metoden gjorde det möjligt att dra slutsatser, om modeföretagen, utifrån generella principer (Andersen, 1998), som beskrivs i den teoretiska referensramen. Däremot kunde den induktiva metoden möjliggöra slutsatser utifrån det empiriska materialet (Andersen, 1998). Den induktiva metoden var även lämplig för att utveckla en förståelse för den teoretiska referensramen (Bryman och Bell, 2013) och det

innebar att den relevansen av samtliga valda teorier reviderades löpande under studien. Den abduktiva metoden gav en flexibilitet som innebar att studien inte begränsades till att endast utgå ifrån tidigare principer, utan utgångspunkten kunde även vara i det empiriska materialet som samlades in.



Figur 1. Figuren visar en överblick på studiens metod.

3.3 Avgränsning

Vidare är det vanligt förekommande att miljöaspekter inkluderas i begreppet CSR, men ursprungligen innebar CSR endast att ta hänsyn till socialt ansvarstagande (Borglund et al., 2009). Eftersom en alltför bred empiri kan begränsa djupet i studien (Bryman och Bell, 2013) avgränsades den till det sociala perspektivet inom CSR. Med inriktningen *Management* inom Företagsekonomi var fokus på de sociala aspekterna inom utvalda organisationer desto mer relevant för studien. I studien benämns CSR som ett samlingsbegrepp för fenomenet. Socialt ansvarstagande är även ett begrepp som används för att förtydliga när de miljömässiga aspekterna inte inkluderas. Engelska begrepp är kursiverade genomgående i studien.

3.4 Fallstudier

3.4.1 Fördel med fallstudie

Eftersom fallstudier enligt Patel och Davidson (2011) är särskilt lämpliga vid komplexa sammanhang utgjorde det tillvägagångssättet för studien. Det sociala ansvarstagandet saknar tydliga ramar och förklaringar och kan därför ses som komplicerat på många sätt. Fallstudier möjliggjorde tillgodogörande av detaljerade kunskaper och djupa analyser (Patel och Davidson, 2011). För att få en förståelse för hur arbetet skiljde sig mellan modeföretagen var det särskilt viktigt att kunna uppfatta detaljer och varianter. Genom intervjuerna gavs kunskap om hur företagen praktiserar CSR, vilka förväntningar som fanns från olika intressentgrupper och hur de efterföljs. Lind (2015) menar även att flexibilitet är en stor fördel i undersökningsformen. Anpassningar kan göras av intervjufrågor beroende på informanten och de kan vidare fördjupas eller förklaras vid behov.

3.4.2 Urval av företag

Studien inkluderar tre företag av olika storlekar som benämns lilla, mellan och stora. Anledningen till att olika storlekar av bolag inkluderades i studien, var för att kunna ge en mer generaliserad bild och förståelse av hur svenska modeföretag praktiserar socialt ansvarstagande. På grund av att det inte fanns tidigare forskning gällande socialt ansvarstagande inom modebranschen i Sverige vid tidpunkten för studien, ansågs en mer

generaliserad bild vara av vikt för att öka förståelsen och skapa infallsvinklar. Medvetenhet fanns dock om att om tre företag av exempelvis samma storlek hade jämförts, hade det möjliggjort mer specifika slutsatser, men eftersom behovet fanns av en mer allmän bild ansågs en variation av storlek på bolag vara passande. Valet av företag baserades på antal anställda och det definierade därav storleken. Eftersom antal anställda kunde påverka hur CSR-arbetet har genomsyrat bolagen och hur socialt ansvarstagande har praktiserats, valdes bolag med olika antal anställda. Spridningen av storlek på bolag, baserat på antal anställda, innebar att studien kunde resultera i mer generaliserade slutsatser. För att behålla anonymiteten av bolagen nämns inte exakt antal anställda. Under 2018 hade det lilla bolaget färre än 150 anställda, mellanbolaget färre än 1000 anställda och stora bolaget färre än 10 000 anställda.

Något som togs i beaktning var att mellanbolaget var börsnoterat. Medvetenhet fanns om att ett börsnoterat bolag med största sannolikhet lägger mycket fokus på att framstå som attraktiva gentemot intressenter och har krav om att vara bland annat transparenta i sin rapportering (Avanza, u.å). Ytterligare ett av kriterierna vid valet av företag var att alla tre skulle uppfylla kravet för Tillväxtverkets (2014) definition av modebranschen, vilken syftade till företag som säljer kläder, skor och accessoarer i butik. Dessutom skulle alla tre företag vara av skandinaviskt ursprung och ha fysiska butiker i Sverige. Skälet till det var för att alla tre företag skulle handla i enlighet med ramarna för svenska lagar och regler för de anställda. Eftersom CSR är ett frivilligt ansvarstagande utöver lagar och regler, var det viktigt att det var lika för alla tre utvalda företag, eftersom lagar påverkar utrymmet för vad som är frivilligt ansvarstagande. Om studien hade inkluderat företag som verkar i olika länder med olika lagar, fanns det risk för att studien som är av komparativ sort, inte hade varit lika trovärdig. Vidare fanns kravet att alla tre företag skulle ha sin produktion i lågkostnadsländer. Skälet till det var för att, som tidigare nämnt, den mediala kritiken främst riktats mot produktionsledet i lågkostnadsländer. Dessutom har tidigare forskning inom CSR främst fokuserat på externa faktorer såsom produktionsledet, snarare än hur socialt ansvarstagande praktiseras i Sverige. Medvetenhet vid urvalet av företag fanns, att ifall produktionen var belägen i Europa eller Sverige, hade utfallet med största sannolikhet blivit annorlunda, eftersom fler lagstiftningar finns i Europa avseende arbetsförhållanden och hur produktionen sker (Stål, 2018). Var produktionen är belägen kan således påverka var resurser prioriteras i bolag och vilken typ av frivilligt ansvar avseende CSR som är nödvändigt, något som med största sannolikhet hade ändrat utfallet av studien.

3.4.3 Urval av informanter

Totalt genomfördes tolv intervjuer (se tabell 1, sid 17). Fyra chefer inom området för CSR intervjuades i respektive företag eftersom de hade en överblick och insyn i hur ledningen hanterar de sociala aspekterna, varav två var i samma intervju från samma företag. Vidare intervjuades tre butiksmedarbetare i varje företag, vilket även innebar att information kunde fås om hur CSR-arbetet uppfattas från deras perspektiv. Ytterligare ett skäl till att medarbetares perspektiv ansågs vara av stor vikt, var för att det fanns risk för att CSR-cheferna kunde vara partiska till sitt arbete. Eftersom medarbetares huvudsakliga arbetsuppgifter inte inkluderade CSR, fanns en förhoppning om att medarbetarna kunde bidra med mer kritiska synpunkter. Av de tolv intervjuade var majoriteten av informanterna erfarna anställda. De flesta informanterna,

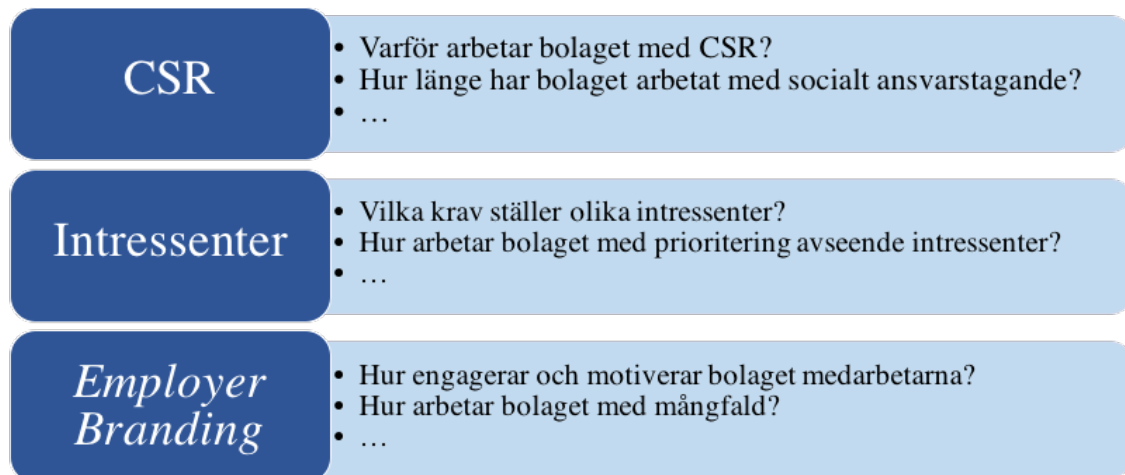
både på huvudkontor och i butik, hade arbetat på respektive bolag i över 10 år. Eftersom de intervjuade hade mycket erfarenhet och insikt kunde det innebära mer utförliga svar för studien. Däremot har beaktning tagits i att om mindre erfarna medarbetare hade intervjuats, hade studien fått fler perspektiv. Att nästan alla intervjuade både är heltidsanställda och hade varit på arbetsplatsen i flera år kan utgöra en nackdel. När inte alla typer av anställningsformer inkluderades i studien, fanns det en risk att en helt rättvisande bild inte gavs gällande vad alla anställda hade för åsikter om bolagets sociala ansvarstagande. För att öka mångfalden i svaren utfördes alla intervjuer av medarbetare i olika butiker, alltså i nio olika. Det minskade risken för att endast inkludera åsikter som var specifika för en viss butik och det gav en större variation i svaren.

3.4.4 Studiens genomförande

Alla intervjuer genomfördes på ett semi-strukturerat sätt med hjälp av en intervjuguide (se exempelfrågor i figur 2, sid 15). Intervjuguiden utformades främst för att underlätta vid jämförelser och kategorisering. Det främjade även att relevant och användbar information kom fram under intervjuerna. Intervjuerna skedde på ett semistrukturerat sätt för att informanterna skulle kunna ge ingående svar och inte bli alltför styrda av en specifik struktur (Patel och Davidson, 2011). Ett antal förutbestämda frågor ställdes och därefter följdfrågor, som influerades av informanternas tidigare svar (Kallio, Pietilä, Johnson och Kangasniemi, 2016). Den semi-strukturerade intervjutekniken möjliggjorde en hälsosam kombination av en tydlig struktur och flexibilitet (Bourgeault, Dingwall och De Vries, 2010), samt gav nya infallsvinklar och tolkningar av CSR (Andersen, 1998). Intervjutekniken inkluderade även det som Patel och Davidson (2011) kallar tratt-teknik. Det innebar att intervjuerna inleddes med stora öppna frågor om företagets CSR-arbete generellt och hur deras organisation är uppbyggd runt om det arbetet. Därefter framfördes mer specifika frågor exempelvis angående intressentkrav, medarbetarengagemang, mångfald och arbetsvillkor (se figur 2, sid 15). Inspelningar gjordes av varje intervju för att skriva en rättvisande och detaljrik empiri, samt för att inte riskera att förlora viktig information. Därefter transkriberades samtliga intervjuer för att skapa en överblick av materialet (Bryman och Bell, 2013). Det underlättade den diskussionen som fördes inför analysarbetet och säkerställde att informationen hade uppfattats korrekt.

3.4.5 Planering av intervjuer

Intervjuerna av CSR-cheferna var inbokade och skedde via de digitala plattformarna Skype och Microsoft Teams (se tabell 1, sid 17). För att uppfatta uttryck och mimik skedde intervjuerna med cheferna med hjälp av digitala tekniska hjälpmedel, istället för att talas vid över telefon. Inför intervjuerna med CSR-chefer skickades en beskrivning av studien och teman som skulle beröras för att underlätta, samt ge en riktning för intervjun. De teman som togs upp inkluderade CSR, etik, intressenter samt *Employer Branding* (se figur 2, sid 15, för exempelfrågor). Däremot genomfördes intervjuerna med medarbetare oplanerat på plats i butik (se tabell 1, sid 17). Eftersom inga kontakter fanns sedan tidigare med butiksmedarbetare från de utvalda företagen, blev medarbetarna intervjuade spontant i butik. Samma teman användes men frågorna anpassades för att få medarbetarnas perspektiv utifrån det som cheferna sagt. Det innebar att det inte var nödvändigt med en lika stor omfattning på intervjun, utan kortare intervjuer var tillräckliga för att få en bild av medarbetarnas uppfattning inom valda teman.



Figur 2. Exempel på teman samt frågor som ställdes vid intervjuerna.

Intervjuerna genomfördes i ett tidigt skede av studien för att snabbt kunna få en insyn i hur modeföretag praktiserar socialt ansvarstagande i Sverige och därefter kunna anpassa vissa delar av intervjun. Intervjufrågorna kom att ändras en aning eftersom mer kunskaper tillkom och ytterligare aspekter visade sig vara intressanta. Det innebar att studien kunde bli mer träffsäker. Beslutet att sluta intervjua efter tolv personer baserades på att mönster gällande svaren kunde utrönas samt började bli upprepande, då medarbetarnas svar var liknande och gav efter tredje intervjun inga nya perspektiv.

3.4.6 Intervjutabell

Nedan i tabell 1. framgår det vilken position informanterna besitter, tidsåtgång, antal transkriberade sidor, samt var intervjun genomfördes. Alla inspelningar transkriberades i separata Word-dokument med typsnittet Times New Roman i storlek 12 och med 1,15 i radavstånd.

Tabell 1. Tabellen beskriver intervjuprocessen.

Företag	Position	Transkriberade sidor	Tidsåtgång	Mötesplats
Lilla	CSR chef	11	45 minuter	Microsoft Teams
Lilla	Medarbetare 1	4	12 minuter	Butik
Lilla	Medarbetare 2	3,5	8 minuter	Butik
Lilla	Medarbetare 3	3,5	12 minuter	Butik
Mellan	CSR chef 1 & 2	11	50 minuter	Skype
Mellan	Medarbetare 1	3	9 minuter	Butik
Mellan	Medarbetare 2	2,5	5 minuter	Butik
Mellan	Medarbetare 3	3	9 minuter	Butik
Stora	CSR chef	5	23 minuter	Microsoft Teams
Stora	Medarbetare 1	3	9 minuter	Butik
Stora	Medarbetare 2	4	12 minuter	Butik
Stora	Medarbetare 3	3,5	9 minuter	Butik

3.5 Etiska hänsynstaganden

Studien genomfördes med hänsyn till forskningsetiska aspekter som frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet (Lind, 2015). Samtliga informanter informerades om hur insamlad information från intervjun skulle behandlas, för att undvika etiska problem avseende konfidentialitet och anonymitet (Lind, 2015). Ytterligare nämndes syftet för studien redan vid första kontakt med de valda företagen. Det klargjordes även för informanterna att medverkan var frivillig, att personuppgifter skulle behandlas med respekt och att deltagande kunde avbrytas vid informanternas önskan. Informanterna tillfrågades om medverkan i inspelning och det tydliggjordes att inspelningarna endast skulle vara tillgängliga för skribenterna, samt raderas efter att studien avslutats. För studiens trovärdighet redovisades källorna enligt riktlinjerna från *American Psychological Association* som enligt Patel och Davidson (2011) är det vanligaste sättet att referera till källor inom samhälls- och beteendevetenskaperna.

3.6 Sekundärdata

Sekundärdata insamlades och delades upp i två olika delar. I första delen av studien samlades sekundärdata in i form av akademiska artiklar och litteratur, som utgjorde underlag för bakgrunden och den teoretiska referensramen. Denna data samlades in för att skapa en förståelse för framväxten av CSR och varför det har blivit ett relevant område i företagsvärlden. Det frambringade en förståelse för historiken av CSR och utgjorde grunden för det empiriska materialet. Beaktning togs för validiteten av studien, att teorierna som valdes ut påverkade utfallet. Däremot, som nämnt tidigare, reviderades teorierna löpande beroende på vad som passade in med empirin, vilket ökade relevansen och reliabiliteten för de teorierna som slutligen valdes. Teorierna som valdes varierar i årtal de är utgivna, men har valts eftersom de representerar det mest centrala delarna och därmed är aktuella. I del två insamlades sekundärdata genom hållbarhetsrapporter och branschrapporter för att stödja empirin. Företagens hållbarhetsrapporter gick att finna på respektive bolags webbsidor och bidrog till en grund för intervjuer och för en beskrivning av företagen. Medvetenhet fanns att

hållbarhetsrapporterna var skrivna av företagen själva och att rapporterna främst är till för att informera intressenter. Det kan således innebära en positivt vinklad bild av företagen och deras arbete med CSR. Branschrapporter gav vidare mer objektiv information för att beskriva fältet och gav en nulägesbild av modebranschen i Sverige.

3.7 Metod för dataanalys

För att analysera materialet från intervjuer och litteratur på ett välgrundat sätt gjordes löpande analyser, eftersom det underlättar för den slutliga analysen (Patel och Davidson, 2011). Det upprättades ett dokument för varje företag som innehöll allmän information från litteraturstudier och transkriberingen. Efter varje intervju diskuterades insamlad information och vilka delar som var av särskild relevans, eftersom det var av vikt för att underlätta analysen (Patel och Davidson, 2011). Under transkriberingen kommenterades även svaren med koppling till den teoretiska referensramen, för att kategorisera varje intervju. Citat som särskilt belyste svar på hur svenska modeföretag praktiserar socialt ansvarstagande och som var lämpliga för empirin markerades även. Efter transkribering kodades samtliga intervjuer med hjälp av teoretiska begrepp som exempelvis trovärdighet, socialt ansvarstagande, värdegrund, intressenter och kommunikation.

Empiri och analys strukturerades för att inledningsvis skapa en överblick för bolaget och vidare jämföra dem i analysen. Empirin delades in i teman kopplade till de övergripande teman för valda teorier. Inom varje avsnitt i empirin beskrevs även varje bolags praktiserande för sig eftersom det gav en tydlig överblick och en mer detaljerad bild för varje bolags CSR-arbete. I analysen delades avsnitten däremot upp i teman med detaljerad och stark koppling till den teoretiska referensramen. Eftersom det var en komparativ studie gjordes löpande jämförelser i analysen av alla tre bolag, för att diskutera skillnader och likheter med hänsyn till teorin. Jämförelser i analysen bidrog till att orsaker, samband och följder av bolagens praktiserande av CSR upptäcktes.

3.8 Studiens begränsningar

På grund av rådande omständigheter under studien, med spridningen av Covid-19, försvårades insamlingen av materialet. Intervjuer med CSR-cheferna kunde inte ske i person utan behövde genomföras via diverse online-plattformar. Det innebar att tolkning av materialet försvårades eftersom miljön inte kunde stödja tolkningen (Patel och Davidson, 2011). På grund av permitteringar och krishanteringar föredrog mellan- och stora bolaget att vara anonyma eftersom de upplevde tid- och personalbrist, vilket innebar att alla i studien var anonyma. Vidare kontakt med annan personal på huvudkontoret som skulle kunna bidra med relevant information till studien undanbads även. Det hade även varit önskvärt att få sitta ned och intervjua butikspersonal utan störningsmoment. På grund av personalbrist till följd av permitteringar var det dock inte möjligt, vilket fick konsekvensen att intervjuerna behövde ske i butik och ibland avbrytas. Intressant var däremot att få medarbetarnas perspektiv gällande hur företaget hanterat de sociala aspekterna vid en kris, vilket bidrog till ytterligare en infallsvinkel i studien.

4. Empiri

I empirin beskrivs den information som uppfattats under intervjuer och från rapporter om företagen. Det empiriska materialet delas upp i "lilla", "mellan" och "stora" bolaget där citat från medarbetare och chefer kopplat till övrig text finns löpande i empirin. Inledningsvis beskrivs branschen kort och viss information om de olika bolagen som studerats. Följaktligen delas empirin in i tre olika delar med teman kopplade till teorin. Först beskrivs CSR och kommunikation, därefter intressenter och slutligen är sista temat kopplat till Employer Branding.

4.1 Modebranschen

År 2018 verkade 4764 företag i den svenska modebranschen (Svensk Handel, 2019). Ungefär 60 000 personer var anställda inom modebranschen i Sverige år 2017 och omsättningen uppgick till 326 miljarder kronor (Sternö och Nielsén, 2018). Det lilla bolaget är det nyaste företaget av de tre modeföretagen som undersöks. Hållbarhet har varit en del av affärsidéen sedan starten. De två andra företagen har verkat under en lång tid och CSR har inte funnits med från start, men det har implementerats i senare skeden. Alla tre företagen har CSR-avdelningar och beskriver socialt ansvarstagande som en viktig del av verksamheten. Två av företagen, det lilla och stora bolaget, verkar globalt. Alla tre bolag har samtlig produktion utanför Sverige. Det stora företaget är en koncern som har butiker med ett antal olika koncept.

4.2 CSR i praktiken och kommunikation

4.2.1 Lilla bolaget

Det lilla bolagets chef beskriver att de fokuserat mest på de sociala aspekterna avseende CSR inom produktionskedjan. En väsentlighetsanalys görs och prioritering enligt de områden där företaget anser att de har störst påverkan. De samarbeten som finns med andra organisationer är främst för att underlätta kontroller i fabriker. Transparens uttrycks även som en viktig del av CSR. Samtliga medarbetare på det lilla bolaget vet vad CSR är och de upplever en tydlig kommunikation från huvudkontoret. Vid en nyanställning görs alltid en utbildning som inkluderar CSR. Både medarbetarna i butik och CSR-chefen beskriver att organisationen har högt i tak och inte upplevs som hierarkisk. Butiksmedarbetarna är inte medvetna om samarbeten med externa parter men beskriver att de får ta ansvar på lägre nivå inom butiken.

“Det är en väldigt platt och transparent organisation. Man har väldigt kort väg till beslutsfattare hela tiden. Man känner sig väldigt lyssnad på.” (Medarbetare 1, lilla bolaget)

Eftersom etik är centralt inom CSR finns det riktlinjer och gemensamma värdegrunder i det lilla bolaget. Ett internt kulturdokument hos det lilla bolaget beskriver hur en medarbetare bör agera i organisationen. Det inkluderar också vilka värdegrunder som bolaget har. När bolaget expanderade allt mer upplevdes ett behov att beskriva företagets kultur. Under kick-offer fick medarbetare, både från butik och huvudkontor, diskutera vad kulturen betyder för dem personligen och i praktiken på alla avdelningar. CSR-chefen beskriver även att ägarna från början haft en tanke om att driva ett företag som bidrar till utveckling och att produkterna ska vara producerade på ett etiskt sätt.

“Att vi är långsiktighet och hållbarhet och att hålla fast vid våra kärnvärderingar och att det inte är något vi ruckar på utan vi tar siktet lite längre fram istället och tänker att det här är inte en sprint vi ska vinna, utan snarare ett maraton.” (CSR-chef, lilla bolaget)

Medarbetarna vet däremot inte om några specifika ledord eller värderingar för arbetsplatsen, men redogör för företagets DNA. Bolaget beskrivs ha en stark företagskultur som genomsyrar arbetet och samtliga anställda vet hur de bör bete sig på arbetsplatsen. Det talas bland annat om en kamratanda och att alla är på samma nivå i bolaget oavsett position. En personalhandbok finns även som inkluderar policyer och det finns därmed, enligt medarbetarna, ett beteende som eftersträvas. Tydlig kommunikation, utbildningar och fokus på produktionskedjan definierar således hur bolaget praktiserar CSR.

4.2.2 Mellanbolaget

Mellanbolagets chefer syftar till att arbeta med CSR för att de vill ta sitt ansvar som företag och fokusområden väljs utifrån grad av effekt. Deras väsentlighetsanalys baseras på den interna kunskap som bolaget besitter och det är deras värdekedja som de lägger mest resurser på. Samarbeten med både välgörenhetsorganisationer och partnerföretag sker främst med organisationer som är på plats i lågkostnadsländer, vilka ser till att uppförandekoden följs i produktionen. CSR-frågor drivs således inom företaget eftersom de vill lyfta fram aspekter där de kan ha stor påverkan, något en av CSR-cheferna förklarar som följande:

“Jag tror att alla dessa initiativ kommer från att vi i branschen har skapat dem själva eftersom vi ser att det finns kunskapsbehov och behov av samarbete.” (CSR-chef 2, mellanbolaget)

CSR-avdelningen informerar om socialt ansvarstagande till personal på huvudkontoret och viss information förs även vidare till butiksmedarbetare. De intervjuade medarbetarna saknar kunskap om vad socialt ansvarstagande innebär, men de är medvetna om samarbeten inom hållbarhet som företaget har. Samtliga medarbetare får diverse utbildningar inom hållbarhet och för nyanställda på huvudkontoret utför CSR-cheferna en introduktion där de berättar om hur de arbetar med CSR. För att nå ut med CSR-arbetet till huvudkontoret redogör mellanbolagets CSR-chefer att de brukar ha både frukostmöten och inspirationsföreläsningar. Till dessa event bjuds externa partners in och introducerar samarbeten som de har. CSR-cheferna är även med på möten med butikscheferna. Utöver det har CSR-avdelningen även utfört en workshop med alla avdelningar på huvudkontoret där de gemensamt satt upp mål. Cheferna är tydliga med att de informerar butikscheferna som sedan har ansvaret att nå ut till sin personal i butiksledet gällande CSR-frågor.

Medarbetarna upplever att en ständig kommunikation sker mellan butik och huvudkontor. Butikspersonalen får bland annat relevant information från butikschefen genom morgonmöten och personalmöten. Vidare anser medarbetarna att de är involverade i bolagets arbete eftersom det finns ett intranät som regelbundet uppdateras, samt mejl som skickas ut. Ytterligare beskriver en av medarbetarna att fördelen med närhet till huvudkontoret är att kommunikationen blir tydligare.

“När vi får mejl, vi får alltid samma information som chefen fast hon tar det med oss då. Man har alltid personalmöten och morgonmöten.” (Medarbetare 3, mellanbolaget)

Kopplat till kommunikation arbetar bolaget även med värdeord som grund för CSR. Cheferna anser att de har relativt bra koll på de värdeord som finns i företaget. En av CSR-cheferna beskriver att de är särskilt måna om en värdegrund som handlar om ett långsiktigt hållbart företag och menar att det är där CSR-avdelningens roll kommer in. En av tre medarbetare kan värdeorden som bolaget har satt upp. Två anställda i två olika butiker nämner att de har en tavla uppsatt i lunchrummet med värdeorden, som de ibland läser. Eftersom ett av värdeorden i mellanbolaget handlar om att fira framgångar instämmer det med medarbetaren som kan värdeorden:

“Vi vill alltid förbättra oss och lära oss av den som är bättre. Vi genomför det som vi bestämt och firar framgångar. Det är vi också duktiga på, vi fikar väldigt ofta.” (Medarbetare 3, mellanbolaget)

Sammanfattningsvis sker kommunikation om socialt ansvarstagande genom mejl, förmedlande av värdeord och möten. Butikschefen beskrivs även spela en stor roll som medlare av hur CSR praktiseras. Policyer finns dessutom på bolaget och alla medarbetare nämner att det finns ett infohäfte i butiken som kan läsas.

4.2.3 Stora bolaget

CSR relateras främst till produktion i det stora bolaget, enligt CSR-chefen. Företaget beskriver att de började arbeta med CSR när de flyttade sin produktion från Skandinavien till södra Europa och Asien. De upplevde att risken för försämrad tillverkning ökade och att det krävdes kontroller för att processer skulle ske på ett ansvarsfullt och professionellt sätt. Generellt använder de sig av en riskbaserad strategi i deras CSR-arbete. En väsentlighetsanalys görs för att prioritera de olika aktörerna och sortera ut olika krav från dem. När riskerna är för stora att hantera internt förklarar CSR-chefen att de söker upp en samarbetspartner som delar samma förståelse för risker och som de därför kan samarbeta med. Den riskbaserade strategin beskrivs enligt chefen på följande vis:

“Vår strategi är riskbaserad. Så i grund och botten när vi startar upp våra CSR-aktiviteter analyserar vi också risken vi har i våra processer, men också i våra samarbeten med externa intressenter och leverantörer och så. När vi identifierar en risk gör vi upp en plan för hur vi ska bemöta risken.” (CSR-chef, stora bolaget)

Transparens och samarbeten definierar hur CSR praktiseras menar chefen. Det stora bolaget har många olika samarbeten med diverse externa organisationer i syfte att förbättra allt från arbetsvillkor till miljöpåverkan. Transparens i deras CSR-arbete anses vara av stor vikt och de menar att de kommit långt i den aspekten. Medarbetarna saknade kunskap om vad CSR innebär, men är medvetna om något samarbete bolaget har med en extern aktör. De menar även att

företaget förklarar motiv till samarbeten när något nytt införs och upplever att de är transparenta i sin kommunikation.

Något som blivit uppskattat i bolaget enligt CSR-chefen är appen som samtliga anställda har, oavsett om de arbetar på huvudkontoret eller i butik. Med appen kan information förmedlas på ett smidigt sätt från huvudkontoret ända ner till butiksledet. Samtliga medarbetare menar att appen är viktig eftersom ledningen kan kommunicera information och medarbetarna kan chatta med varandra. Genom appen kan personalen även gå olika utbildningar inom hållbarhet, försäljning och hälsa.

“Vi har en app där vi i alla butiker i Sverige skriver med varandra och snackar med allt från kampanjer, hur vi bygger väggar, hur vi mår och allt sånt. Så den appen gör att vi kan snacka med alla, så den är svinbra.” (Medarbetare 1, stora bolaget)

För att ytterligare kommunicera förväntningar på anställda finns värdeord och policyer. För att nå ut till personalen i butikerna delges värdegrunderna via utbildningen som sker för varje nyanställd. Dessutom beskrivs det vara av stor vikt att alla är medvetna om önskat beteende och uppförande inom företaget. Det finns en uppförandekod som involverar etik för anställda, uppförandekoden beskrivs av CSR-chefen:

“Uppförandekoden är relaterad till våra egna medarbetare och vad som förväntas från dem. Det är väldigt viktigt att sätta grundregler för beteendet inom företaget, att vara ansvarsfull i olika omständigheter och så vidare.” (CSR-chef, stora bolaget)

Samtliga medarbetare vet ungefärliga värdeord, men nämnde inget om uppförandekoden, och de menar att kommunikation, samt att arbeta som ett team genomsyrar det dagliga arbetet. En viss frustration över att befinna sig långt ifrån huvudkontoret och hierarki i bolaget uttrycktes dock. Sammanfattningsvis utgör samarbeten en stor del av stora bolagets praktiserande av CSR. Vidare sker kommunikation om hållbarhet och värdeord främst via en app som alla medarbetare har.

4.3 Krav från intressenter

4.3.1 Lilla bolaget

Eftersom intressenter påverkar vad bolag väljer att fokusera sitt sociala ansvarstagande på redogörs det även för dessa i samtliga bolag. Lilla bolaget beskriver flera olika intressenter som är kopplade till deras organisation. Inledningsvis förklarar CSR-chefen att det är högt tryck från journalister som är nyfikna på deras arbete. Det är främst frågor, snarare än krav, men det bidrar till att bolaget ser till att följa upp och intressera sig för de frågor som ställs.

“Alla studenter, journalister, forskare, de som gör artiklar och inte vet jag, typen av förfrågningar, det är ju en typ av stakeholders såklart som vi har, som ställer kanske inte jättemycket krav men har väldigt mycket frågor och intresserade av vårt arbete. (...) Hade vi varit ett företag som inte jobbat med de frågorna hade det känts jobbigt att det kommer

ytterligare en fråga kring t.ex. levnadslön, då hade vi tänkt att vi kanske borde jobba lite mer med det så att vi har något att säga.” (CSR-chef, lilla bolaget)

Företaget har processer för att hämta information om vad olika intressenter efterfrågar och för hur de ska prioritera dessa. Enkäter skickas bland annat ut till leverantörer för att ta reda på olika krav och kartlägga dessa. Områden som prioriteras bestäms av ledningen, ägaren och CSR-ansvariga. Resursallokeringen baserat på påverkan förklaras av CSR-chefen:

“Vi har på något sätt försökt ranka de områdena vi jobbar med enligt var vi har störst påverkan för störst antal människor.” (CSR-chef, lilla bolaget)

Kontakten med kunderna har utvecklats under den senaste tiden eftersom företaget i större utsträckningar har frågat kunderna om deras åsikt efter ett köp. Företaget menar att de tidigare själva bestämt vad de tycker är viktigt och som de även tror att deras kunder efterfrågar. Numera får kunderna dela med sig av sina åsikter om sina köp från bolaget. Kunderna förväntar sig enligt medarbetarna att de ska få information om material och arbetsprocesser. Vidare beskriver CSR-chefen medarbetarna som självklara och viktiga intressenter för bolaget. Medarbetarnas uppfattning är ömsesidig. En av lilla bolagets medarbetare berättar om sin känsla avseende av att vara högt prioriterad i bolaget:

“Vi får vara med och utveckla mycket. Vi får gå på möten och brainstormar och man får sitta och försöka komma på idéer. Och det är ju många idéer som kommer från butikerna för att det är vi som möter kund och ser vad som behövs.” (Medarbetare 1, lilla bolaget)

Medarbetarna anser att de behandlas bättre i det lilla bolaget, jämfört med hur det varit att arbeta för andra bolag i detaljhandeln. De kan påverka hur CSR praktiseras och för även vidare idéer som uppkommer i möte med kunderna.

4.3.2 Mellanbolaget

Likt det lilla bolaget beskriver även mellanbolaget leverantörer som deras främsta intressentgrupp. Valet av partners i fabrikerna är av stor betydelse, eftersom bolaget värderar en partner med lika värderingar och som är villiga att leva upp till deras krav på uppförandekoder. En av CSR-cheferna tror att påtryckningarna avseende miljön i produktionskedjan kommer öka de kommande åren:

“De sociala frågorna har ju företag jobbat med i så många år nu och det kommer nog komma mer och mer påtryckningar gällande miljöbiten. Det har man känt av lite de senaste åren. Men man har ju haft ett fokus väldigt länge på de sociala bitarna. Så det är väl där man har mest kunskap och insikt.” (CSR-chef 2, mellanbolaget)

Ytterligare intressenter som påverkar mellanbolaget är journalister. Cheferna ställer sig kritiska till hur journalistkollektivet hanterar fakta i frågan gällande CSR. De menar att journalister ofta inte jämför företag på ett rättvist sätt och att det därför publiceras förvriden information.

“När de ska ställa ett företag mot väggen och de har liksom inte tänkt på hur de egentligen ska göra den uppställningen och inte gjort sin grävande journalistik och tagit reda på rätt fakta för att göra rätt jämförelser heller. Ibland förs det ut till kunder, där jag kan säga att många gånger har detta kommit ut på ett felaktigt sätt där det inte jämförts äpplen och päron överhuvudtaget.” (CSR-chef 1, mellanbolaget)

Uppfattningen om kunders krav som intressenter skiljer sig mellan chefer och medarbetare. CSR-cheferna upplever att kunderna inte uttrycker särskilda förväntningar eller krav. De anställda i butikerna upplever däremot att de intressenter som främst pressar är kunderna eftersom de är väldigt snabba med att påpeka när något saknas i sortimentet. Medarbetarna i butikerna, som intressentgrupp, anser sig själva vara prioriterade i bolaget och de upplever att företaget är måna om deras välmående. En av medarbetarna påpekar att mycket har att göra med de resurser som läggs på att de anställda får utbildningar, vilket gör att de utvecklas och känner stimulans i vardagen. Butikschefen uppfattas av medarbetarna som ansvarig för medarbetarnas långsiktiga utveckling och kollegors beteende anses även vara av stor betydelse för trivsel på arbetsplatsen.

4.3.3 Stora bolaget

Det stora bolaget upplever främst externa påtryckningar från intressenter, likt de andra två bolagen. CSR-chefen anser att kunderna kräver att en förbättring av det sociala ansvarstagandet i textilindustrin. Krav som medarbetarna upplever från kunderna är att personalen ska ha ett professionellt bemötande och att de ska lyssna på kunderna i olika frågor. En medarbetare påpekar att det ofta ställs frågor gällande hållbart material. Det som kunderna efterfrågar menas utgöra det starkaste incitamentet för det stora bolaget, vilket CSR-chefen beskriver nedan:

“Mycket av det kommer från kunder som pushar oss att fokusera på det. I slutändan är det de som betalar för produkten så det är i princip de som finansierar vårt bolag. Oavsett vad de säger är det, det starkaste incitamentet för oss.” (CSR chef, stora bolaget)

Utöver kunder menas frivillighetsorganisationer ha en viktig roll. Att förstå deras krav samt möta deras förväntningar anses vara av vikt. CSR-chefen menar att textilindustrin fått mycket kritik, men att modebranschen kommit längre än andra industrier i transparens. Slutligen benämns medarbetare av CSR-chefen som betydelsefulla intressenter. Samtliga medarbetare upplever att de är prioriterade i bolaget och att de särskilt under rådande kris på grund av Covid-19 har blivit väl omhändertagna.

“Det kan vara allt ifrån att man får en knuff på axeln när man gjort någonting bra eller dåligt. Man blir höjd hela tiden. Sedan har vår sverigechef ett nyhetsbrev som skickas ut varje vecka som alla på företaget kan se, där chefen skriver hur det gått denna veckan och lyfta hur viktigt det är att vi håller oss på tårna under denna jobbiga Corona perioden.” (Medarbetare 2, stora bolaget)

Både butikschefer och chefer på högre nivå beskrivs vara av betydelse för måendet på arbetsplatsen. Medarbetarna förklarar även att de upplever att ledningen stöttar och prioriterar deras mående.

4.4 Engagemang och mående

4.4.1 Lilla bolaget

Utöver värdegrunder, kommunikation och intressenter praktiseras socialt ansvarstagande inom bolagen genom mångfald, engagemang och medarbetarundersökningar. Att profilera sig som ett företag som arbetar med CSR för att vara en attraktiv arbetsgivare är ett projekt som det lilla bolaget påbörjat. Bolaget beskriver att det är många som söker i annonser och att de flesta nämner hållbarhet som en anledning till varför de sökt. En mångfald i kön beskrivs även. Enligt lilla bolagets hållbarhetsrapport från 2018 var det ca 40% män och ca 60% kvinnor som arbetade i butik och snarlik andel på huvudkontoret. Däremot menar CSR-chefen att medarbetarna är ganska homogena personlighetsmässigt. Samtliga medarbetare är av samma åsikt som chefen, att det finns en mångfald i kön, men de som arbetar i butik beskrivs vara likriktade. Att jobbbannonser inte finns på allmänna sökmotorer, utan snarare på sociala medier, beskrivs av CSR-chefen vara en anledning till att det saknas mångfald bland de anställda. I och med att HR-avdelningen har växt önskar de att arbeta mer med *Employer Branding*.

“Vi har kanske inte varit superduktiga på det innan. Vi har inte haft samma typ av möjligheter eftersom vi varit en ganska liten HR avdelning. Men nu är vi lite större även på HR och jag vet att de har en önskan att jobba mycket mer med just *Employer Branding*.” (CSR chef, lilla bolaget)

Inom det interna arbetet med *Employer Branding* sker förändringar avseende att undersöka medarbetarnas mående. Tidigare har digitala enkäter skickats ut men de upplevdes enligt CSR-chefen som svåra att följa upp. I dagsläget har användningen av en app påbörjats för att mäta mående i företaget. Appen är AI-styrd och anpassar frågorna efter varje medarbetare. Den menas ge en bra indikation på hur olika avdelningar mår och deras arbetsbelastning. Hittills är appen initierad som en pilot och därför är det endast huvudkontoret som deltar. Om konceptet fungerar väl är tanken att alla butikerna ska börja använda appen. Det sker även utvecklingssamtal kontinuerligt, men en av butiksmedarbetarna beskrev uppföljningen av de som bristfällig.

Bolaget använder sig av ett antal olika strategier för att engagera medarbetarna. Samtliga informanter från det lilla bolaget har något typ av extra ansvar utöver säljrollen. De har även arbetat på bolaget under en längre period och de beskriver att de har stort engagemang för sitt arbete. Alla medarbetare känner stark teamkänsla och att det finns utrymme för att ta eget ansvar. Det finns även kollektivavtal, sponsring på kläder ett antal gånger om året och det ges ut bonusar i varje butik om uppsatta budgetmål nås. Utöver det sker säljtävlingar löpande.

“Vi kämpar alla mot ett gemensamt mål och vi jobbar hårt. Vi gör det på ett sunt sätt. (...) Man känner sig hela tiden trygg att man har någon bakom sig som backar upp en om det skulle vara något.” (Medarbetare 3, lilla bolaget)

Avseende *External Branding* beskriver medarbetarna olika skäl till att de arbetar på bolaget. Av de intervjuade medarbetarna sökte sig en till företaget för att individen hade en bekant som

arbetade där och en av medarbetarna menar att möjligheten att arbeta på ett bolag som tar socialt ansvar var avgörande för stanna kvar i branschen. En tredje medarbetare sökte sig till bolaget för att individen varit kund och beskriver tankegången nedan:

“Jag var kund här och gillade det bemötande jag fick och jag tyckte om produkterna. Jag kände att det hade varit väldigt lätt och väldigt kul att sälja produkterna och sprida det vidare.”
(Medarbetare 2, lilla bolaget)

Produkterna beskrivs här även vara av betydelse för engagemanget. Kortfattat syns det i det lilla bolaget en pågående utveckling både inom den interna och externa delen av *Employer Branding*.

4.4.2 Mellanbolaget

Till skillnad från det lilla bolaget som anser sig vara en attraktiv arbetsgivare via sitt CSR-arbete, syns det inga direkta kopplingar till det i mellanbolaget. Däremot anser företaget att de är en attraktiv arbetsgivare eftersom de anses som trovärdiga på arbetsmarknaden. De tror att det kan vara en av anledningarna till att det inte uppkommit några frågor avseende deras CSR-arbete under rekryteringsprocesser. En av medarbetarna sökte anställning på bolaget på grund av kärleken till kläder och att hjälpa kunder. Den andre har tidigare arbetat på huvudkontoret och den tredje blev headhuntad.

Vidare för att behålla medarbetare inom företaget skapas engagemang internt enligt mellanbolagets CSR-chefer främst genom olika utbildningar. En gemensam nämnare hos de intervjuade medarbetarna gällande engagemang och motivation på arbetsplatsen, är att tävlingar och fikastunder uppskattas. Hos butikerna i mellanbolaget blir medarbetarnas åsikter och tankar insamlade genom personalmöten, morgonmöten och utvecklingssamtal. Medarbetarna anser att företaget är duktigt på att följa upp samtal och undersökningar. Uppföljning är något medarbetarna uppskattar, eftersom de upplever att deras input är viktig och att de blir hörda. Medarbetare uttrycker även att arbetsplatsen upplevs som stabil.

“Jag tycker det är viktigt att man hörs och syns och lyssnar på en. Ett gött gäng som har bra going (...). Alla de bitarna är väldigt viktig för att man ska trivas.” (Medarbetare 1, mellanbolaget)

Det görs dessutom undersökningar om mångfald, enligt CSR-cheferna. I två av butikerna är det enbart kvinnor som arbetar och i den tredje butiken anser medarbetaren att det är en mix mellan kultur, ålder och kön. Hållbarhetsrapporten bekräftar att i butik är det ca 90% kvinnor och ca 10 % män, men på huvudkontoret ca 80% kvinnor och ca 20% män. En av medarbetarna beskrev mångfalden på arbetsplatsen enligt följande:

“Det är bara kvinnor. Vi har haft två killar. Det sommarjobbade en kille, men annars är det bara kvinnor nu. På huvudkontoret är det mer fördelat, men inte här i butik.” (Medarbetare 3, mellanbolaget)

Avseende mående menar medarbetarna att det är en bra stämning som skapar trivsel. Två av de intervjuade butiksmedarbetarna har arbetat inom bolaget i över tio år och säger att de trivs för att de mår bra på arbetsplatsen och gillar sina kollegor. Dessutom hade alla intervjuade medarbetare i butik utvecklats inom företaget och fått extra ansvar inom personlig styling, som butikskommunikatör, samt visual merchandising. En butiksmedarbetare anser även att det är butikschefen som ser till att personalen är stimulerad och mår bra på arbetsplatsen. Att alla anstränger sig på ett likvärdigt sätt beskrivs även, av en av medarbetarna, som något som skiljer sig från andra bolag på följande vis:

“Jag tror att det är den positiva attityden och den överträffar jättemycket. Det handlar om vilken grupp av medarbetare man har också. Här jobbar alla lika bra liksom. Alla ställer upp för varandra.” (Medarbetare 3, mellanbolaget)

Samtal, undersökningar och uppföljning uttrycks således som faktorer som skapar engagemang hos de anställda. Utöver det är kollegornas attityd av stor betydelse för medarbetarna.

4.4.3 Stora bolaget

Det stora bolaget arbetar internt med *Employer Branding* främst genom att hållbarhet och hälsa uppmuntras i företaget, vilket delvis sker genom förmåner. De som åker kollektivt istället för med privat bil får en andel summa pengar extra på sin lön varje månad, något som blivit väldigt uppskattat och populärt. Kollektivavtal finns i alla butikerna och utöver det finns förmåner som exempelvis är relaterade till pension. I en av butikerna ges utbildning om ergonomi via appen. En medarbetare upplever arbetet däremot som stressigt:

“Det är ett väldigt stressigt jobb. Eftersom vi inte har en vikarie om man är sjuk så kan det vara svårt att känna att man kan slappna av helt och hållet eftersom vi inte har så många som kan ställa upp.” (Medarbetare 1, stora bolaget)

Fortsättningsvis, inom den interna delen av *Employer Branding*, saknar CSR-chefen på det stora bolaget kunskap avseende hur personalen engageras. Medarbetarna beskriver sig däremot vara engagerade i sitt arbete. Engagemanget drivs delvis av medarbetarnas intresse för kläder och hur de kom i kontakt med bolaget. En person var tidigare en nöjd kund, en kände någon på bolaget och en blev headhuntad. Att huvudkontoret ger enskilda butiker spelrum anses vara något som motiverar butiksmedarbetarna och det görs även utvecklingssamtal med personalen. Butikerna har även säljtävlingar och god gemenskap. Två av de tre medarbetarna har något extra ansvar i butiken, utöver försäljningen. Gällande mångfald ser det stora bolaget en tendens till att det är flest kvinnor som söker sig till företaget. CSR-chefen tror att det beror på att de verkar inom modeindustrin, vilket chefen tror kan locka fler kvinnor än män.

“Generellt är det en ganska kvinnodominerad organisation. Jag är inte säker på om det är endast för att det är mode och att det är något som attraherar kvinnor mer än män. Men det är den generella uppfattningen jag har.” (CSR-chef, stora bolaget)

Varje butik har en väldigt homogen grupp av medarbetare, där personlighet och intressen är snarlika i alla butikerna. Det finns en viss blandning av åldrar, dock är alla av samma kön. Personlighet och intressen är dock snarlika i alla butikerna. En medarbetare nämner att när de anställer är butikschefen väldigt noga med att nyrekryteringar ska passa in i gruppen, vilket medarbetaren anser kunna vara en faktor till varför butiken har en homogen grupp. Medarbetarna har således stor påverkan på vilka nyrekryteringar som görs. Sammanfattningsvis engageras medarbetarna genom förmåner, extra ansvar, tävlingar och gemenskap, vilket är inom ramen för *Employer Branding*.

5. Analys

Eftersom syftet med studien är att undersöka och öka förståelsen för hur modeföretag praktiserar socialt ansvarstagande, är utgångspunkten i analysen att löpande jämföra modeföretagens CSR-arbete. Avsnitten delas upp med koppling till den teoretiska referensramen för att analysera dem utifrån utvalda teorier som berör CSR.

5.1 CSR i praktiken

5.1.1 Produktionskedjan i fokus

Samtliga CSR-avdelningar, i de studerade bolagen, fokuserar främst på praktiserandet av socialt ansvarstagande i produktionskedjan. I deras väsentlighetsanalyser har produktionskedjan störst prioritet eftersom de anser att det är där de har störst påverkan. Det lilla och det stora bolaget nämner även riskminimering som en orsak till vikten av att förbättra villkor i produktionen. Grafström et al. (2015) skriver om den mediala kritiken kopplat till förflyttning av produktion och vikten av att därmed ha ett framstående arbete inom socialt ansvarstagande. Den mediala kritiken kan utgöra en anledning till att det kommit att bli ett stort fokus och att det skulle innebära en risk att inte praktisera CSR inom produktionskedjan. Att se över produktionskedjan kan vara en av de förväntningar som Wickert och Risi (2019) beskriver som avgörande inom CSR, för att företag ska få mandat att verka på marknaden. Det kan även kopplas till en specifik förväntan på just modebranschen, i enlighet med det Wickert och Risi (2019) skriver avseende olika förväntningar beroende på bransch. Huruvida resurserna fördelas på ett välgrundat sätt, som enligt Grafström et al. (2015) är av vikt, kan diskuteras. CSR-cheferna menar att de fokuserar på produktionskedjan främst baserat på deras interna uppfattning om störst påverkan, vilket kan bero på att arbetsförhållanden inte är lika reglerat i lag.

5.1.2 Trovärdighet och kommunikation

Trovärdighet genom öppenhet som Borglund et al. (2009) diskuterar kan kopplas till alla tre bolagens praktiserande av socialt ansvarstagande. Samtliga bolag konstaterar att transparens är en väsentlig del av CSR. Det finns en aktiv intern kommunikationsprocess även om den ser ut på olika sätt i bolagen. I det lilla bolaget sker kommunikation mellan avdelningar, där både butik och huvudkontoret har en ständig dialog. I både mellanbolaget och i det stora bolaget sker kommunikation genom flera led, vilket kan ha påverkat medarbetarnas kunskap om CSR. Särskilt i det stora bolaget uttrycks en frustration över distansen till huvudkontoret eftersom

det påverkar kommunikationen. Medarbetare i de två större bolagen informeras genom digitala medel som appar, intranät och mejl och de är medvetna om samarbeten företagen har med externa aktörer. Kännedom om vad CSR innebär saknas men viss medvetenhet om delar av CSR finns, exempelvis om samarbeten och hållbarhet. Det lilla bolaget upplevs som det minst hierarkiska och även som det bolag där medarbetare är mest medvetna om vad CSR är och innebär.

Bolagen arbetar på olika sätt för att engagera och involvera medarbetarna i praktiserandet av CSR, vilket Engman (2018) menar är av vikt för ledningen. Samtliga bolag utbildar nyanställda inom hållbarhet och hälsa. I både lilla- och mellanbolaget sker även frukostmöten, inspirationsföreläsningar och workshops. Dock sker det med personal på mellanbolagets huvudkontor och information förs sedan endast vidare till butiksledet via butikscheferna. Det skiljer sig från lilla bolaget som inkluderar alla avdelningar och nivåer inom företaget vid exempelvis workshops och kick-offer. På det lilla bolaget saknas medvetenhet om samarbeten CSR-avdelningen har, däremot har medarbetarna en större frihet till beslut på lägre nivå och CSR genomsyrar således det lilla bolaget på ett annorlunda sätt. Borglund et al. (2009) menar även att vikten av att CSR upplevs som en naturlig del av företag är stor. Eftersom CSR i det lilla bolaget var centralt redan från start, kan det innebära att det skiljer sig från de större bolagen, där det implementerades vid ett senare skede. I de två större bolagen praktiseras CSR på ledningsnivå men i det lilla bolaget upplevs det i större grad som naturligt i alla nivåer inom organisationen, vilket kan öka trovärdigheten för det lilla bolaget. För att skapa större trovärdighet bör främst mellanbolaget och stora bolaget i större utsträckning involvera medarbetare på alla nivåer i praktiserandet av CSR, genom aktiviteter som berör dem.

5.1.3 Externa samarbeten och medarbetare

CSR-chefer i samtliga bolag beskriver att de har olika samarbeten med externa parter. Samarbeten finns främst för att underlätta kontroll av uppförandekoder i produktionskedjan eller för att hantera risker. I enlighet med Borglund et al. (2009) är samarbeten av stor vikt för att skapa trovärdighet. Det skapar meningsfull nytta för både samhället och bolaget, som Porter och Kramer (2006) lyfter, däremot saknas en koppling till butiksmedarbetare. Trots att medarbetare i de två större bolagen känner till samarbeten, kan det ifrågasättas om de blir engagerade endast genom att vara medvetna om de samarbeten som finns. Det stora bolaget utmärker sig visserligen från de andra två företagen eftersom medarbetarna får information om motiven bakom samarbeten som införs, vilket kan innebära att de känner sig mer involverade. I det lilla bolaget saknades det hos butiksmedarbetarna däremot helt kunskap om de samarbeten CSR-avdelningen har. Lilla bolaget går därmed miste om möjligheten att engagera medarbetare i den aspekten, vilket enligt Engman (2018) är av vikt för att medarbetarna ska uppleva att de bidrar till en hållbar utveckling. Eftersom den insamlade empirin visar att samarbeten med externa partners främst sker på ledningsnivå, ger det anledning till ett antagande om att partnerskapen sker för att skapa trovärdighet hos utvalda och prioriterade intressenter i samhället, snarare än för att engagera medarbetare i butik. Eftersom trovärdigheten i CSR beror på hur samtliga delar av företaget involveras (Wickert och Risi, 2019), kan trovärdigheten därmed bli drabbad när endast vissa delar av bolaget är verksamma med samarbeten.

Sammanfattningsvis finns det brist i hur medarbetare involveras i samarbeten. Det visar återigen på att aktiviteter för socialt ansvarstagande främst praktiseras på ledningsnivå.

5.1.4 Användning av värdegrunder och policyer

Värderingar utgör delvis grunden för hur socialt ansvarstagande praktiseras eftersom det speglar agerandet i organisationer (Borglund et al., 2009). I samtliga bolag finns en värdegrund och policyer, men kunskap om dem hos medarbetare är låg. Däremot beskriver medarbetarna en medvetenhet om kulturen och hur de bör agera i organisationerna. Etik verkar därmed styra ageranden som enligt Borglund et al. (2009) är centralt, trots att inte exakta värdeord kan förklaras. Eftersom det inte är tydligt i organisationerna vilka värdeord som finns, blir det därav svårt att uppnå de fördelar Borglund et al. (2017) beskriver avseende ett gemensamt språk och att underlätta beslut. Det stora bolaget beskriver att en uppförandekod finns för att skapa en förståelse hos medarbetarna gällande vad som förväntas av dem. Att det saknas en medvetenhet om uppförandekoden hos medarbetarna innebär således att syftet inte helt kan uppfyllas. Den interna processen för att definiera värdeord som Borglund et al. (2017) skriver om går även endast att koppla till det lilla bolaget. Det är endast i det lilla bolaget som medarbetarna har varit delaktiga för att ta fram värdegrunden. Trots att medarbetarna ändå inte vet orden kan det bidra till en större förståelse för etik när de varit inkluderade i processen. Att grundarna för lilla bolaget dessutom hade etiska motiv till att bilda företaget kan även ses som en intern process där etik utgör en grundsten i företaget. Exempelvis beskrivs värdeorden vara till hjälp i den pågående krisen, avseende Covid-19, för att ha ett längre tidsperspektiv. Kort sagt syns det en brist i kommunikationen av värdeord och etik i mellan- och stora bolaget, vilket innebär att bolagen går miste om fördelarna och syftet med dem. Det innebär även att det saknas riktlinjer för hur praktiserandet av socialt ansvarstagande bör ske.

5.2 Intressenter

5.2.1 Medvetenhet om intressenters krav

Utöver kärnvärderingar utgör medvetenhet om intressenters krav en viktig grund för praktiserandet av socialt ansvarstagande. Att identifiera och tillgodose krav från intressenter är ett ansvar företag har, vilket är centralt inom CSR (Borglund et al., 2009) eftersom det påverkar vilka aktiviteter bolagen väljer att praktisera. Samtliga bolag är till viss del medvetna om intressenters krav, men några av dessa krav framstår som tydligare. I vissa fall syns en diskrepans mellan vad medarbetarna uppfattar och vad CSR-cheferna uppfattar. I mellanbolaget upplever CSR-cheferna inte något särskilt krav från kunderna, samtidigt som medarbetarna beskriver att kunderna kan ställa krav gällande exempelvis utbudet i sortimentet. Även i det stora bolaget skiljer sig CSR-chefens och medarbetarnas uppfattning om kundernas krav. Chefen menar att kunderna efterfrågar fokus på socialt ansvarstagande, men medarbetarna nämner snarare krav relaterade till service och hållbarhet. De kraven som kunderna ställer gentemot butiksmedarbetare i både mellan- och stora bolaget berör främst hållbarhetsaspekter och inte socialt ansvarstagande. Eftersom chefen i stora bolaget anser att kundens efterfrågan utgör det starkaste incitamentet för deras CSR-arbete, bör det vara av stor vikt att ha en samstämmighet om vad den efterfrågan är. Dessutom utgör krav från intressenter en stor påverkan på praktiserandet av CSR (Grafström et al., 2015) och det är av stor vikt att

det finns en medvetenhet i bolagen om vilka krav som finns. Diskrepansen visar på en viss brist i medvetenheten, vilket kan innebära risken att bolag väljer att göra andra aktiviteter än de som intressenterna efterfrågar. Det lilla bolaget är det enda bolaget som har en metod för att samla information om vad intressenter efterfrågar, både genom enkäter och möten med medarbetare, istället för att som tidigare göra egna antaganden. Sammanfattningsvis saknas det i både mellan- och stora bolaget en metod för att ta reda på intressentkrav.

5.2.2 Krav från samhället

Eftersom CSR är ett frivilligt arbete är intressenters krav avgörande för hur CSR praktiseras (Grafström et al., 2015). Generellt beskrivs inte ett särskilt högt tryck från intressenter på de tre bolagen gällande det sociala ansvarstagandet, men däremot beskriver både lilla- och mellanbolaget att journalister påverkar arbetet. Det lilla bolaget anser att deras frågor kan påverka vad de fokuserar på och mellanbolaget beskriver den mer negativa sidan där CSR-arbete ofta får kritik. Det stora bolaget nämner även att mycket kritik förts mot textilindustrin och att det bidragit till större transparens. Enligt Grafström et al. (2015) är det av stor vikt att anpassa sig till normer för att uppnå legitimitet och därmed kan den mediala uppmärksamheten ha stor påverkan på företagens CSR-arbete. Genom kritik och frågor ställer journalister olika krav, vilket skapar normer för hur företag bör agera. På grund av generellt få krav från andra intressenter kan därmed journalister påverka hur bolagen praktiserar CSR.

5.2.3 Balans mellan intressenter

För en rättvis fördelning av resurser som läggs på socialt ansvarstagande krävs en balans mellan intressenters krav. Borglund et al. (2009) för en diskussion avseende att företag bör identifiera och tillgodose intressenternas behov, men att det finns risk att obalans uppstår. Gemensamt för alla tre bolagen är att de värderar och prioriterar några intressenter mer än andra. Att intressenterna ställer olika krav kan vara en anledning till att viss obalans uppstår. Bolaget som framstår ha bäst balans mellan intressenter är lilla bolaget, som skickar ut enkäter till både leverantörer, kunder och medarbetare. Det stora bolaget verkar ha en viss balans mellan intressenterna, dock värderas kunder och leverantörer högre, vilket kan bero på att de är primära intressenter. I mellanbolaget syns däremot en aning obalans. De lägger mycket resurser på produktionskedjan som primär intressent, samt sekundära intressenter som journalister. Däremot upplevs knappt några krav gällande socialt ansvarstagande från kunderna, enligt medarbetare och chefer. Förvånansvärt verkade mellanbolagets CSR-chefer inte särskilt berörda över att kunderna inte ställer mycket krav, trots att det är ett företag som är i beroendeställning till kunderna och deras långsiktiga vilja att konsumera. En orsak till att mellanbolaget, i större utsträckning än de andra bolagen, har stort fokus på produktionskedjan och journalister kan vara att det är ett börsnoterat bolag, vilket ökar vikten av att upprätthålla en förmånlig bild av bolaget. Dock är det enligt Borglund et al. (2009) inte tillräckligt att endast tillfredsställa en viss intressentgrupp och en större balans i bolagen bör därmed eftersträvas för att praktisera socialt ansvarstagande på ett rättvist fördelat sätt.

5.2.4 Medarbetare som intressenter

Samtliga CSR-chefer menar att bolagets anställda är högt prioriterade i bolaget. Även medarbetarna delar denna uppfattning med cheferna. Däremot saknas en medvetenhet om vilka

krav som medarbetare ställer och vilka aktiviteter de efterfrågar från CSR-avdelningen. Det kan bero på att det finns en del regleringar om sociala aspekter på arbetsplatsen i Sverige (Grafström et al., 2015), samt att medarbetarna därmed inte känner ett behov av att ställa krav på CSR-avdelningen. Den lagstiftning som finns skyddar och ger rättigheter till anställda (Arbetsmiljöverket, 2018) och kan således vara tillräcklig för att de anställda ska uppleva trygghet på arbetsplatsen. Specifika krav utöver regleringar beskrivs varken av medarbetare eller chefer. Däremot kan frivilligt socialt ansvarstagande utöver lagar enligt Borglund et al. (2009) vara av vikt för att respektera medarbetare och inte endast se dem som medel för att nå mål, även om specifika krav saknas. Socialt ansvarstagande kan framkalla motivation hos anställda (Arrigo, 2013) och vara ett sätt för bolagen att skapa en hållbar arbetsplats och konkurrensfördelar på marknaden. Att bolagen prioriterar medarbetarna kan därmed vara av stort värde på lång sikt. För att ytterligare försäkra sig om medarbetarnas trivsel kan bolagen fråga efter medarbetarnas krav gällande socialt ansvarstagande.

5.2.5 Aktieägare som intressenter

Gemensamt för alla bolagen är att CSR-cheferna inte beskriver hur de fokuserar på aktieägare som intressenter, utan att det snarare är andra intressenter i fokus. En orsak kan vara att CSR växt fram som en motreaktion till ett alltför stort fokus på aktieägarna (Grafström et al., 2015). CSR-avdelningen kan därför ha kommit att prioritera andra intressenter i strävan mot en balans. Trots att CSR-avdelningen inte beskriver hur de arbetar med att skapa värde för aktieägarna är det något som samtliga avdelningar arbetar med och därför kräver det inte samma konkretisering. Dessutom kan CSR eventuellt, genom *Employer Branding*, bidra till ekonomisk tillväxt (Maurya och Agarwal, 2018) och därmed indirekt även skapa värde för aktieägarna. Sammanfattningsvis behöver CSR-avdelningarna på bolagen inte ifrågasättas för att praktisera CSR med fokus på andra intressenter än aktieägarna, eftersom det inte är syftet.

5.3 Employer Branding

5.3.1 Ekonomiska, psykologiska och funktionella aspekter

Employer Branding kan vara av stor vikt både för den externa bilden av företaget och för att upprätthålla en välfungerande intern organisation. Vid det interna arbetet med *Employer Branding* menar Drury (2016) att fokus bör läggas på tre olika aspekter: ekonomiska, psykologiska och funktionella. Under intervjuerna framgick det att många anställda har någon form av extra ansvar, vilket är tecken på att det finns utvecklingsmöjligheter i samtliga bolag. Det kan vara av vikt både vid arbetssökande, men även för att bidra med stimulans i vardagen. Således påverkar det både den ekonomiska faktorn avseende högre lön, men även de psykologiska gällande stimulans och stabilitet på arbetsplatsen. Funktionella aspekter som förmåner för de anställda i bolagen nämndes vid ett flertal tillfällen, exempelvis bidrag till att åka kollektivt, samt sponsring på kläder. Det kan ses som incitament för att bidra till företagets miljöpåverkan och engagemang hos anställda. Att de anställda uppmuntras till att bära kläder från företaget de arbetar för, är i enlighet med Mauryas och Agarwals (2018) argument om att anställda är en viktig faktor för att bidra med ekonomisk tillväxt och agera konkurrenskraftigt gentemot andra företag. När anställda känner engagemang och betydelse gällande produkterna, finns det anledning till att tro att försäljningen ökar och långvariga relationer bildas med nöjda

kunder. Att bolagen har förmåner, ger personalen extra ansvar och ser till olika aspekter som är viktiga för de anställda, bidrar med förståelse till hur socialt ansvarstagande kan praktiseras.

5.3.2 Internt engagemang hos medarbetarna

Bolagen i studien använder sig av liknande verktyg för att främja välmående på arbetsplatsen. Grafström et al. (2015) menar att företag kan ha olika interna fokus, utöver att personalen ska må bra och trivas på arbetsplatsen. Från insamlad data verkar däremot alla tre bolag ha relativt liknande fokus internt, främst avseende utveckling och engagemang av personal i butik. Butiksmedarbetare blev främst stimulerade genom extra ansvar och säljtävlingar. Samtliga bolag har samtal och medarbetarundersökningar på olika sätt, däremot skiljer sig uppföljningen av dem. Särskilt i det lilla bolaget anses uppföljningen vara bristfällig, men en förändring är pågående. Gemensamt för majoriteten av informanter är att alla har arbetat i bolagen under en lång period, vilket visar en framgång i att engagera och stimulera butikspersonalen. Det kan enligt Grafström et al. (2015) leda till positiva effekter som minskade rekryteringskostnader, minskad sjukfrånvaro och nöjda kunder. En viktig aspekt att beakta är dock att om informanterna även skulle utgöra medarbetare som arbetat under en kort period, eller som har slutat arbeta på bolagen, skulle det kunna varit en annorlunda uppfattningen om engagemang. Det faktum att medarbetarna har valt att stanna kvar på arbetsplatsen länge kan däremot även vara något som visar på att de blir väl omhändertagna. Sammanfattningsvis upplever samtliga informanter glädje och trivsel på arbetsplatsen, vilket tycks bero på olika sätt som bolagen skapar engagemang.

5.3.3 Strävan efter mångfald

Inom *External Branding* kan det synas en avsaknad av mångfald i samtliga bolag, trots fördelarna som det kan medföra. För att framstå som en attraktiv arbetsgivare och ett ansvarstagande bolag, bör enligt Grafström et al. (2015) alla företag sträva efter inkluderande och jämvikt av kön, ålder och ursprung, vilket utgör mångfald på en arbetsplats. CSR-chefen på det stora bolaget ansåg att skälet till låg diversitet i kön i bolaget är för att modebranschen är kvinnodominerad. Andra anledningar till brist på mångfald enligt informanterna i samtliga bolag, var att många av de anställda utgjorde en homogen grupp när det kommer till intressen och personlighetstyp. Likriktade personligheter kan dock även skapa positiva effekter i bolagen internt. Att flertalet av informanterna påpekade att de är goda vänner och att det är högt i tak på arbetsplatsen, skapar ett antagande om att de trivs i varandras sällskap, eftersom de har liknande intressen och åsikter. Den positiva attityden till sina kollegor kan både skapa trivsel och engagemang, samt lojalitet och tillhörighet på arbetsplatsen, något som Grafström et al. (2015) menar är en viktig faktor, utöver mångfaldsarbete, inom *Internal Branding*. Bolagen fokuserar således på aktiviteter inom socialt ansvarstagande som ökar mångfalden, för att förbättra den externa delen av *Employer Branding*.

5.3.4 CSR som koppling till att vara en attraktiv arbetsgivare

Att framstå som en attraktiv arbetsgivare på marknaden kan leda till bättre rykte för företag både externt och internt (Drury, 2016). Endast det lilla bolaget profilerar sig som en attraktiv arbetsgivare avseende CSR i rekryteringsprocessen, vilket är i linje med Drurys (2016) teori och kan bidra till bättre rykte och större urval i rekryteringen. Skälet till att det lilla bolaget är

det enda som profilerar sig med CSR kan vara att företaget från start ville framstå som ett socialt ansvarstagande aktör på marknaden. De intervjuade medarbetarna på det lilla bolaget sökte sig dit på grund av nöjda vänner som arbetat där tidigare, gott intryck som kund samt för deras framstående arbete inom området hållbarhet och socialt ansvarstagande. Det är därmed tydligt att de uppnått en hög status hos intressenter, som Drury (2016) skriver om. Dock är ansvaret för *Employer Branding* i det lilla bolaget tilldelat HR-avdelningen och inte något som CSR-avdelningen är involverad i. I nuläget saknas CSR i rekryteringsprocessen både hos mellan- och stora bolaget. Dock anser mellanbolaget sig redan besitta trovärdighet som arbetsgivare på marknaden och beskriver det som anledningen till att många söker sig till bolaget. Ytterligare kan det faktum att mellanbolaget är börsnoterat bidra till att de är en attraktiv arbetsgivare. Det finns risk att bolagen går miste om den konkurrenskraft som fokus på CSR vid rekrytering kan bidra med. För att ytterligare förbättra sin status vid rekrytering kan förslagsvis även mellan- och stora bolaget profilera sig som ett företag som praktiserar CSR.

Analysen visar att de tre studerade svenska modeföretagen praktiserar socialt ansvarstagande, men att det inte alltid är CSR-avdelningens fokus. Vidare diskuteras den uppfattningen i slutsatsen nedan.

6. Slutsats

I kapitlet uppfylls syftet med studien eftersom slutsatser dras utifrån analysen av insamlad empiri. Forskningsfrågan besvaras och förslag till vidare forskning ges.

6.1 Slutsatser och riktlinjer

Syftet för studien är att undersöka och öka förståelsen för hur modeföretag praktiserar socialt ansvarstagande. Studien riktar sig mot svenska företag med avsikt att bidra med riktlinjer för hur socialt ansvarstagande kan ske i praktiken. Studien syftar även till att skapa infallsvinklar för hur företag kan bilda engagemang och arbeta på ett sätt där CSR genomsyrar hela organisationen. För att besvara syftet och forskningsfrågan som är ”Hur praktiserar svenska modeföretag socialt ansvarstagande?”, diskuteras det inledningsvis att praktiserandet av CSR inte alltid genomsyrar bolagen i studien. Kopplingen mellan CSR och butikspersonal i mellan- och stora bolaget är svag. CSR-arbetet är till största del avskilt till huvudkontoret, eftersom mycket information inte kommuniceras hela vägen ner till butiksledet. Det kan även vara anledningen till diskrepansen mellan olika uppfattningar av intressentkrav hos medarbetare och CSR-chefer. Storleken av bolagen kan vara en påverkande faktor på kommunikationen eftersom det gör förmedlandet av information svårare. En strategi i samtliga bolagen för att samla information om intressenters krav skulle kunna bidra till en större träffsäkerhet i praktiserandet av CSR. Utöver diskrepansen i intressentkrav saknas en tydlig kommunikation av värdeorden. Värdeorden har lett till en viss kultur, men om de inte upprepas och kommuniceras kan de tappa värdet av att leda till en önskad kultur. Således

saknas en dialog om CSR mellan samtliga delar inom företagen, för att vidare skapa en helhet för socialt ansvarstagande och därmed genomsyra hela organisationen.

En infallsvinkel är att det lilla bolaget, där CSR varit kärnan från bolagets start, genomsyrar däremot CSR bolaget i en större utsträckning. Kommunikation mellan medarbetare och ledning sker i båda riktningarna och medarbetarna involveras mer praktiskt i CSR, vilket ökar trovärdigheten för bolaget. Vid samarbeten saknas en interaktion, dock får medarbetare komma med idéer och ta egna beslut i butikerna. CSR är även en viktig faktor vid rekrytering, vilket visar på att det genomsyrar bolaget även i den aspekten. Det är svårt att utröna om det är storleken på, eller grundidén, i det lilla bolaget som resulterat i ett mer genomsyrat CSR-arbete, men att något av det påverkar, är en viktig infallsvinkel för studien. Storleken kan förenkla kommunikationen mellan anställda och därmed ha stor påverkan. Det kan även vara grundidén som leder till att stor vikt läggs vid CSR i hela bolaget. Slutsatsen kan dras att det lilla bolaget i studien är det bolag där CSR genomsyrar organisationen i störst utsträckning.

Studiens resultat visar även att CSR-avdelningarna praktiserar CSR, med störst fokus på produktionskedjan och det sociala ansvarstagandet där. Anledningen är främst att det finns stora brister i lagar och regler i lågkostnadsländer där produktion är belagd. Om bolag med produktion i exempelvis Sverige hade studerats är det möjligt att fokus för CSR-avdelningen hade sett annorlunda ut eftersom produktion i Sverige är mer reglerad och inte kräver samma frivilliga ansvar. CSR praktiseras huvudsakligen genom samarbeten med externa partners och mycket fokus läggs på samarbeten som berör produktionskedjan. Vidare kan slutsatsen dras att resurser läggs på produktionskedjan eftersom det är där förändringar och påverkan främst är synliga och mätbara för intressenter, både primära och sekundära. Mellanbolaget har störst fokus på de externa intressenterna, vilket kan bero på att det är ett börsnoterat bolag, och det innebär att det är av större vikt att uppfylla externa intressenters krav. I övrigt skiljer sig inte mellanbolagets CSR-arbete särskilt från de andra bolagen och börsnoteringen tycks inte vara av stor påverkan för studien. Det kan även utrönas från studien att media har bidragit till att skapa normer och förväntningar angående hur CSR bör praktiseras, vilket kan skapa en viss obalans i resursallokeringen. Därav går det att dra slutsatsen att alla tre bolag som studerats, praktiserar CSR både för att bidra till utveckling och välmående i utsatta länder, men även för att framstå som legitima gentemot intressenter.

Engagemang för medarbetare i Sverige från CSR-avdelningarna är av bristande karaktär. Produktionskedjan får väldigt stort fokus eftersom medarbetare i Sverige, till skillnad från andra länder, skyddas av omfattande lagar. Det saknas tydliga krav från medarbetarna på de sociala aspekterna och CSR-cheferna arbetar inte med specifika projekt som berör butiksmedarbetare. CSR-cheferna verkar således inte uppfatta det sociala ansvarstagandet i Sverige som syftet för CSR. Socialt ansvarstagande praktiseras, men det sker på butiksnivå och drivs inte av CSR-avdelningen. Trots att aspekter inom CSR praktiseras i produktionskedjan saknas ett tydligt fokus från CSR-avdelningen på de svenska medarbetarna i butikerna. Det finns få aktiviteter från CSR-avdelningens håll som syftar till att skapa engagemang hos medarbetare, öka måendet och därmed bidra med aktiviteter utöver det som är reglerat i lag. Engagemang syns hos medarbetarna men det kopplas inte till CSR-avdelningens arbete. Det är

snarare andra faktorer som butikschef, kollegor eller eventuellt HR-avdelning, vilket diskuteras vidare i stycket nedan, som bidragit till deras engagemang, utveckling och stimulans på arbetsplatsen. Det är möjligt att exempelvis delar av teorin om *Employer Branding* i Sverige inte inkluderas i CSR-avdelningarnas fokus, utan snarare är arbetsuppgifter för HR-avdelning. En slutsats är att praktiserandet av CSR inom den svenska modebranschen generellt för de tre bolagen, inte fokuserar på socialt ansvarstagande i Sverige.

Det kan utrönas ett gap mellan den teoretiska beskrivningen av CSR och det som sker i praktiken. En otydlighet gällande vad CSR bör innefatta kan synas i bolagen. Det är svårt att särskilja huruvida det är CSR-avdelningen eller HR-avdelningen och andra delar av bolagen som arbetar med socialt ansvarstagande inom CSR i Sverige. Trots att CSR sägs utgöra en viktig del i samtliga bolag kan det ifrågasättas om det verkligen är något som görs utöver HR-avdelningens ansvar. Exempelvis arbetar lilla bolaget med *Employer Branding*, men det praktiseras endast på HR-avdelningen. CSR verkar främst kopplat till det externa arbetet inom bolag, med fokus på hållbarhet och produktion, i syfte att framstå som legitima gentemot intressenter. En tydlig definition inom varje bolag för CSR, vad det innefattar och vilken avdelning som har ansvar för vilken del av utförandet, skulle kunna vara till stor hjälp för att utöka aktiviteterna inom CSR. Det skulle minska risken för ett alltför stort fokus på de externa delarna av CSR och bidra till ett mer omfattande praktiserande av socialt ansvarstagande i Sverige. En riktlinje för framtida arbete med CSR är därmed att bolagen tydligare bör definiera vad CSR innebär.

Sammanfattningsvis visar studiens resultat att socialt ansvarstagande i de tre svenska modeföretagen till största del är avskilt till CSR-avdelningen, samt att få aktiviteter med fokus på svenska medarbetare praktiseras. Uppfattning av vad som går inom ramen för CSR är generellt otydlig och därmed har olika faktorer bidragit till att produktionskedjan och miljöaspekten fått störst prioritet i studiens bolag. I figuren nedan (figur 4) visas en sammanställning av studiens slutsatser, samt riktlinjer för fortsatt praktiserande av socialt ansvarstagande i Sverige.

CSR genomsyrar inte bolagen	Fokus på produktionskedjan	Riktlinjer för framtida CSR
<input type="checkbox"/> Brist i kommunikationen	<input type="checkbox"/> Media skapar förväntningar	<input type="checkbox"/> Insamling av intressentkrav
<input type="checkbox"/> CSR avskilt till dess avdelning	<input type="checkbox"/> Större behov i andra länder	<input type="checkbox"/> Mer balanserad resursfördelning
<input type="checkbox"/> Grundidén påverkar	<input type="checkbox"/> Saknas krav från medarbetare	<input type="checkbox"/> Tydligare definition av CSR

Figur 4. Figuren visar en sammanfattning av studiens slutsatser

6.2 Fortsatt forskning

I tidigare forskning har de externa strategierna inom CSR varit i fokus. Studien har delvis fyllt utrymmet för det interna fokuset och det gap som finns mellan teori och praktik. För fortsatt diskussion bör däremot det interna fokuset studeras i ett djupare perspektiv, där fler delar av organisationer inkluderas. Genom att intervjua HR-chefer, mellanchefer och butikschef kan

en nyanserad bild av praktiserandet skapas. Det skulle möjliggöra en djupare analys avseende hur ansvar för de olika delarna inom CSR fördelas mellan avdelningar i svenska modeföretag, då studien visar att många av de uppgifter som anses tillhöra CSR-avdelningen enligt teorin, inte gör det. Genom att studera mellan- och stora bolag där CSR varit en del sedan start, likt det lilla bolaget i studien, kan även påverkande faktorer på praktiserandet utrönas i större utsträckning. Det skulle göra det möjligt att undersöka om det främst är storleken på bolag eller grundidén för bolag som påverkar genomsyrandet av CSR. För att ytterligare ge en bredd i de anställdas åsikter om bolagens sociala ansvarstagande, kan även personal med olika anställningsformer, exempelvis extraanställda, intervjuas och jämföras. Det skulle kunna bidra med slutsatser gällande hur uppfattningen om socialt ansvarstagande skiljer sig mellan anställda med olika anställningsformer. Utöver det skulle framtida forskningsfrågor kunna beröra hur toppledningen påverkar och driver CSR-arbetet. Toppledningens engagemang och attityd mot socialt ansvarstagande skulle kunna ha stor betydelse för hur det genomsyrar bolaget och hur det praktiseras. Slutligen skulle framtida forskning gällande CSR i bolag med produktion i Sverige kunna undersökas, för att kunna dra slutsatser om hur det påverkar fokus på socialt ansvarstagande för anställda i Sverige.

7. Källor

Andersen, IB. (1998). *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur

Arbetsmiljöverket. (2018). *Lagar och andra regler om arbetsmiljö*. Arbetsmiljöverket. <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/lagar-och-regler-om-arbetsmiljo/>
Hämtad: 2020-04-29

Arrigo, E. (2013). Corporate responsibility in fast fashion companies: the Gap Inc. case. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 17(2), 175-189.

Avanza. (u.å). *Vad är en börsnotering och varför man det?* <https://www.avanza.se/lar-dig-mer/avanza-akademin/borsintroduktioner-emissioner-foretagshandelser/vad-ar-en-borsnotering-och-varfor-gor-man-det.html> Hämtad 2020-04-05

Battaglia, M., Testa, F., Bianchi, L., Irlando, F. och Frey, M. (2014). Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France. *Sustainability* Vol. 6, 872-893.

Berthon, P., Ewing, M. och Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, Vol. 24(2), 151-172.

Blom, C., Arneberg, J. och Gustafsson, N. (u.å). *Det ansvarsfulla företaget*. Svensk Handel. https://www.svenskhandel.se/globalassets/_gammalt-innehall/miljo-och-csr/det-ansvarsfulla-foretaget.pdf Hämtad: 2020-04-21

Borglund, T., De Geer, H., Sweet, S., Frostensson, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., Sjöström, E och Windell., K. (2017). *CSR och Hållbart Företagande*. Stockholm: Sanoma Utbildning AB. Andra upplagan.

Borglund, T., De Geer, H och Hallvarsson, M. (2009). *Värdeskapande CSR: Hur Företag tar Socialt Ansvar*. Falun: Norstedts Akademiska Förlag.

Bourgeault, I., Dingwall, R. och De Vries, R. (2010). *The SAGE handbook of qualitative methods in health research*. London: Sage Publications Ltd.

Bryman, A och Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber. Tredje upplagan.

Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, Vol 4(4).

Christiansson, A. (u.å). *Så kan ditt företag jobba med etik och socialt ansvarstagande*. Svensk Handel. <https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/hallbar-handel/csr-broschyr.pdf> Hämtad: 2020-04-21

David Korma [@fashionillustration_studio]. (2019, 20 juni). @davidkormalondon #davidkorma #resort2020 #yanakorchormina_art #fashionillustration #фэшниллюстрация [Bild]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/By7sIwZBfMO/>

Drury, P. (2016). Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers. *Human Resource Management International Digest*, Vol 24 (3), 29-31.

Engman, M. (2018). *Goda affärer: Vägen till en hållbar verksamhet*. Estland: Print Best.

Grafström, M., Göthberg, P och Windell, K. (2015). *CSR: Företagsansvar i förändring*. Stockholm: Liber. Andra upplagan.

Kallio, H., Pietilä, A.M., Johnson, M. och Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, Vol 72 (12), 2953-2965.

Lind, R. (2015). *Vidga vetandet: En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Maurya, K.K. och Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived Employer Branding. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol 26 (2), 312-330.

Patel, R. och Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Pedersen, E och Gwozdz, W. (2013). From Resistance to Opportunity-Seeking: Strategic Responses to Institutional Pressures for Corporate Social Responsibility in the Nordic Fashion Industry. *J Bus Ethics*, Vol 119, 245-264.

Porter, M. E. och Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 78-94.

Repstad, Pål. (2007). *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Svenska Akademiens Ordböcker. (2009). *Praktisera*. <https://svenska.se/so/?id=40690&pz=7> Hämtad: 2020-05-12.

Sternö, J och Nielsén, T. (2018). (Rapport 18:05). *Modebranschen i Sverige*. Stockholm: Volante Research.

Strand, R., Freeman, R.E., och Hockerts, K. (2015). Corporate Social Responsibility and Sustainability in Scandinavia: An Overview. *J Bus Ethics*, Vol 127, 1-15.

Stål, J. (2018). *Naturskyddsföreningens guide till ett hållbart liv*. Stockholm: Bonnier Fakta

Svensk Handel. (2019). *Läget i handeln: 2019 års rapport om branschens ekonomiska utveckling*. https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/e-handelsrapporter/laget-i-handeln_svensk-handel.pdf Hämtad 2020-04-17.

Tillväxtverket. (2007). *Modebranschen i Sverige: Statistik och analys 2014*. Stockholm: Tillväxtverket.

Todeschini, B.V., Cortimiglia, M.N., Callegaro-De-Menezes, D et al. (2017). Innovative and Sustainable Business Models in the Fashion Industry: Entrepreneurial drivers, opportunities and challenges. *Business Horizons*, Vol 60, 759-770.

Wickert, C och Risi, D. (2019). *Corporate Social Responsibility*. Cambridge: Cambridge University Press.